

Pengaruh Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Sektor Jasa Formal: Studi Kasus pada PT. Champ Resto Indonesia, Tbk.

Andri Asoka Sidantara Rosadi¹, Nurul Azizah Azis²

^{1,2}Fakultas Ekonomi; Universitas Nasional PASIM Bandung, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Aug 5, 2025
Revised Aug 11, 2025
Accepted Aug 25, 2025

Keywords:

Keseimbangan Kehidupan Kerja;
Kepuasan Kerja;
Kinerja Karyawan;
Generasi Z.

ABSTRAK

Perubahan ekspektasi kerja di kalangan Generasi Z telah mendorong pergeseran signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya di sektor jasa padat karya yang sangat bergantung pada kesejahteraan karyawan untuk menjaga performa. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi seberapa besar pengaruh keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Departemen Platinum PT. Champ Resto Indonesia, Tbk. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif-asosiatif, serta melibatkan 47 responden yang dipilih melalui teknik sensus. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup dan dianalisis dengan regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan kontribusi sebesar 15,9%. Sebaliknya, work-life balance tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, dengan kontribusi hanya 0,6%. Secara simultan, kedua variabel menjelaskan 16,6% variasi dalam kinerja, menandakan masih adanya faktor lain yang berperan di luar model penelitian ini. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan aspek krusial yang perlu diprioritaskan dalam strategi pengelolaan karyawan Generasi Z. Pemberian kompensasi yang adil, pengakuan atas kontribusi, serta peluang pengembangan diri menjadi beberapa pendekatan yang direkomendasikan untuk meningkatkan kinerja generasi pekerja muda ini. Penelitian mendatang disarankan untuk memasukkan variabel tambahan, seperti gaya kepemimpinan, motivasi intrinsik, dan budaya organisasi guna memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja



Corresponding Author:

Andri Asoka Sidantara Rosadi,
Universitas Nasional PASIM Bandung, Indonesia,
Jl. Dakota No.8A, Sukaraja, Kec. Cicendo, Kota Bandung, Jawa Barat 40175.
Email: andriaos@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Transformasi besar dalam lanskap ketenagakerjaan pasca-pandemi COVID-19 telah menciptakan dinamika baru dalam relasi kerja, khususnya di sektor jasa yang sangat bergantung pada kinerja manusia. Disrupsi digital yang dipercepat oleh pandemi juga mengubah model bisnis serta pola relasi antara individu dan organisasi, memunculkan kebutuhan baru dalam kompetensi dan strategi kerja di sektor jasa padat karya (Priyono et al., 2020). Salah satu tantangan paling signifikan yang kini dihadapi organisasi adalah bagaimana merespons ekspektasi generasi pekerja muda, khususnya Generasi Z, terhadap fleksibilitas, makna kerja, dan keseimbangan hidup. Generasi ini, yang lahir dalam ekosistem digital dan tumbuh dalam era instabilitas global, membawa serta paradigma nilai yang berbeda terhadap dunia kerja mereka menempatkan kualitas hidup setara, bahkan lebih tinggi, daripada kompensasi finansial (Dangaiso et al., 2024). Perspektif ini sejalan

dengan pemikiran (Twenge, 2019), yang menegaskan bahwa Generasi Z memiliki orientasi kerja yang sangat dipengaruhi oleh teknologi, keinginan atas fleksibilitas, serta ekspektasi terhadap makna personal dalam pekerjaan mereka sejak awal karier.

Dalam konteks tersebut, isu *work-life balance* (WLB) dan kepuasan kerja menjadi semakin krusial. Studi lintas negara menunjukkan bahwa pasca-pandemi, WLB menjadi indikator utama dalam mempertahankan loyalitas dan kinerja karyawan, khususnya di sektor jasa yang padat karya (Loo et al., 2024). Karyawan Generasi Z menunjukkan kecenderungan untuk menolak pola kerja rigid dan hierarkis, serta lebih memilih organisasi yang mendukung fleksibilitas waktu, kesehatan mental, dan integrasi kehidupan personal (Jasmine & Utomo, 2024). Di Indonesia, temuan serupa diungkap oleh (Jasmine & Utomo, 2024), yang mencatat bahwa dalam industri kreatif perkotaan, Gen Z menilai keseimbangan hidup sebagai faktor kunci dalam membentuk komitmen kerja, bahkan melebihi insentif material. Penekanan pada *work-life integration* ini berdampak langsung pada retensi karyawan, atmosfer kerja, dan performa organisasi secara keseluruhan. Preferensi ini juga tercermin dalam studi (Bhandari et al., 2024), yang menemukan bahwa pekerja muda di lingkungan kerja non-hybrid lebih menekankan pentingnya waktu personal yang terlindungi dibandingkan fleksibilitas lokasi kerja semata, sementara (Garcia & Ocenar, 2023) menegaskan bahwa Gen Z cenderung menilai fleksibilitas, konektivitas digital, dan keseimbangan psikologis sebagai elemen kunci dalam menilai daya tarik organisasi.

Di sisi lain, kepuasan kerja tetap menjadi determinan klasik dalam pengelolaan kinerja, tetapi dengan dimensi yang lebih kompleks dalam konteks “normal baru.” (Menshikova et al., 2025) menegaskan bahwa pasca krisis global, kepuasan kerja tidak lagi hanya ditentukan oleh gaji atau jenjang karier, melainkan juga oleh rasa aman, keadilan struktural, dan hubungan interpersonal yang suportif. Hal ini diperkuat oleh temuan (Utomo & Setyawan, 2021), yang menunjukkan bahwa di sektor jasa Indonesia, kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi erat dengan produktivitas, loyalitas, serta keterlibatan emosional dalam tugas. Di ranah organisasi jasa lokal, (Asikin & Rizki, 2023) menyoroti pentingnya komunikasi internal dan kejelasan peran sebagai penopang kinerja yang efektif. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Tanoto & Tami, 2023), yang menyoroti bahwa tingkat retensi karyawan Gen Z sangat dipengaruhi oleh keterikatan kerja yang terbentuk melalui keseimbangan hidup yang sehat, di mana *work-life balance* berperan sebagai fondasi penting dalam membangun loyalitas organisasi di kalangan tenaga kerja muda Indonesia.

Temuan empiris terbaru oleh (Pratama & Wijaya, 2024) menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara ekspektasi fleksibilitas kerja dan budaya organisasi konvensional menjadi faktor utama rendahnya retensi karyawan Gen Z di sektor jasa formal Indonesia, meskipun tingkat kepuasan kerja mereka relatif tinggi. Sementara itu, riset oleh (Hanif & Lestari, 2025) menegaskan bahwa integrasi *work-life balance* ke dalam sistem manajemen kinerja mampu meningkatkan engagement karyawan muda secara signifikan, terutama ketika didukung oleh kepemimpinan transformatif dan lingkungan kerja yang suportif. Meski demikian, implementasi kebijakan *work-life balance* tidak selalu berhasil secara universal, seperti di Eropa Tengah yang menghadapi tantangan struktural dan budaya pasca-pandemi dalam menerapkan fleksibilitas kerja secara efektif (Stachová et al., 2023).

Kendati berbagai studi telah membahas pengaruh WLB dan kepuasan kerja terhadap kinerja secara umum, masih terdapat kesenjangan dalam literatur terkait bagaimana dinamika ini bekerja secara spesifik pada Generasi Z di sektor jasa formal Indonesia. Studi-studi sebelumnya umumnya menggabungkan lintas generasi dalam analisisnya, atau berfokus pada sektor industri yang kurang relevan dengan dinamika pekerja muda. Padahal, karakter Gen Z yang sangat digital-native, memiliki preferensi tinggi terhadap otonomi, serta cenderung memiliki *career loyalty* yang rendah, memerlukan strategi pengelolaan yang lebih kontekstual (Jasmine & Utomo, 2024).

Kesenjangan tersebut menjadi semakin penting untuk diisi dalam konteks organisasi jasa nasional, salah satunya PT. Champ Resto Indonesia, Tbk, yang beroperasi dengan struktur kerja padat karya dan populasi tenaga kerja muda yang signifikan. Studi sebelumnya oleh (Mulyeni et al., 2023) mengindikasikan adanya tantangan dalam retensi dan kepuasan kerja di perusahaan ini, namun belum menjelaskan secara empiris keterkaitannya dengan performa karyawan dari perspektif generasi.

Dalam lanskap ketenagakerjaan modern yang ditandai oleh ketergantungan tinggi pada performa sumber daya manusia, khususnya di sektor jasa padat karya, Generasi Z menghadirkan tantangan baru bagi pengelolaan organisasi. Generasi ini dikenal mengedepankan fleksibilitas, makna kerja, serta keseimbangan antara kehidupan personal dan profesional dalam preferensi kerjanya. Berdasarkan konteks tersebut, pertanyaan utama yang mendasari penelitian ini adalah: sejauh mana work-life balance dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z, baik secara parsial maupun simultan, di lingkungan operasional jasa formal seperti PT. Champ Resto Indonesia, Tbk? Untuk menjawab pertanyaan ini, penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh masing-masing variabel independen work-life balance dan kepuasan kerja terhadap kinerja secara terpisah, sekaligus mengevaluasi kontribusi keduanya secara simultan. Dengan ruang lingkup yang difokuskan pada tenaga kerja Gen Z dalam struktur organisasi padat karya, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen lintas generasi, sekaligus menjadi dasar praktis dalam merancang strategi sumber daya manusia yang selaras dengan nilai dan ekspektasi pekerja digital-native.

2. METODE

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain deskriptif-asosiatif untuk menguji pengaruh work-life balance dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengukur hubungan antarvariabel secara objektif dalam konteks perilaku organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh (Sugiyono, 2019). Desain ini memungkinkan pengujian hubungan kausal secara fungsional, sesuai dengan rekomendasi (Ghozali, 2016) dalam studi kuantitatif organisasi.

Penelitian melibatkan seluruh populasi karyawan Generasi Z di Departemen Platinum PT. Champ Resto Indonesia, Tbk, sebanyak 47 orang, dengan teknik sensus mengingat ukuran populasi yang manageable. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju), yang disusun berdasarkan indikator dari literatur sebelumnya. Uji validitas dilakukan melalui korelasi Pearson Product Moment dengan r -tabel sebesar 0,288 ($\alpha = 5\%$), dan reliabilitas diukur menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan batas minimum 0,60 sebagai indikator konsistensi.

Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25 untuk menguji pengaruh parsial dan simultan antarvariabel. Teknik ini digunakan karena kemampuannya mengukur kontribusi masing-masing variabel bebas secara komprehensif serta mengidentifikasi pengaruh kuantitatif yang dapat digeneralisasikan dalam konteks organisasi jasa serupa.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah awal dalam proses analisis dilakukan dengan mengevaluasi validitas masing-masing butir dalam instrumen kuesioner, guna memastikan bahwa setiap item secara akurat merefleksikan konstruk teoretis yang menjadi fokus penelitian. Pengujian validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor tiap butir pernyataan terhadap total skor variabel, menggunakan koefisien korelasi Pearson. Sebuah item dinyatakan valid apabila nilai r -hitungnya melebihi ambang batas minimum sebesar 0,3, yang dianggap sebagai nilai kritis dalam pengujian validitas internal.

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana tercantum dalam Tabel 4, seluruh indikator yang merepresentasikan variabel work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan menunjukkan nilai r -hitung yang melampaui batas kritis tersebut. Contohnya, pada variabel work-life balance, item "penurunan produktivitas" memperoleh nilai r -hitung sebesar 0,629, menunjukkan hubungan yang cukup kuat terhadap skor keseluruhan variabel. Sementara itu, pada variabel kepuasan kerja, item "kesesuaian promosi dengan kinerja" mencatatkan nilai korelasi sebesar 0,743, yang menunjukkan kontribusi signifikan dari persepsi keadilan terhadap pembentukan kepuasan kerja karyawan. Adapun indikator "bertanggung jawab atas hasil kerja" dalam variabel kinerja mencatatkan nilai korelasi tertinggi sebesar 0,846, yang mengindikasikan pentingnya tanggung jawab personal dalam menilai kinerja karyawan Generasi Z di lingkungan kerja formal.

Tabel 1. Uji Validitas Instrumen

Variabel	Indikator	Hasil r-hitung	Nilai rn kritis	Keputusan
Worklife Balance (X1)	Waktu kerja	0,473	0,3	Valid
	Stres kerja	0,399	0,3	Valid
	Kelelahan dan Burn out	0,421	0,3	Valid
	Penurunan Produk-tivitas	0,629	0,3	Valid
	Kurang konsentrasi	0,395	0,3	Valid
	Penurunan kehadiran	0,356	0,3	Valid
	Motivasi kerja	0,385	0,3	Valid
	Kesehatan fisik yang baik	0,365	0,3	Valid
	Kualitas kehidupan pribadi	0,429	0,3	Valid
	Pengembangan keterampilan	0,532	0,3	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	Kesesuaian gaji	0,523	0,3	Valid
	Kepuasan terhadap jumlah gaji	0,421	0,3	Valid
	Ketepatan waktu pembayaran	0,404	0,3	Valid
	Peningkatan status	0,588	0,3	Valid
	Keadilan promosi	0,541	0,3	Valid
	Kesesuaian promosi dengan kinerja	0,743	0,3	Valid
	Pengawasan kerja	0,704	0,3	Valid
	Kejelasan tugas	0,731	0,3	Valid
	Dukungan rekan kerja	0,551	0,3	Valid
	Saling menghargai	0,62	0,3	Valid
Kinerja (Y)	Standar kuaalitas	0,675	0,3	Valid
	Ketelitian dan akurasi	0,728	0,3	Valid
	Target	0,764	0,3	Valid
	Ketepatan waktu	0,65	0,3	Valid
	Komunikasi	0,594	0,3	Valid
	Peran yang jelas	0,686	0,3	Valid
	Bertanggung jawab atas hasil kerja	0,846	0,3	Valid
	Komitmen tinggi	0,627	0,3	Valid
	Partisipasi aktif	0,754	0,3	Valid
	Identifikasi peluang	0,721	0,3	Valid

(Sumber: Output SPSS Versi 25)

Secara keseluruhan, hasil validitas ini memperkuat asumsi bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan pengukuran. Validitas semua indikator memperlihatkan bahwa konstruk work-life balance dan kepuasan kerja telah berhasil diturunkan ke dalam butir-butir pernyataan yang secara empiris relevan dalam konteks responden Generasi Z. Hal ini mendukung praktik pengukuran kinerja berbasis persepsi yang sah dalam kajian sumber daya manusia kontemporer, terutama yang menekankan pendekatan kuantitatif berbasis konstruk psikometrik yang dapat diandalkan (Jasmine & Utomo, 2024; Menshikova et al., 2025).

Setelah validitas seluruh item dalam kuesioner dipastikan, langkah selanjutnya dalam proses pengujian instrumen adalah menilai tingkat reliabilitas masing-masing variabel menggunakan pendekatan koefisien Cronbach's Alpha. Uji ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen memiliki konsistensi internal, yakni kemampuan untuk memberikan hasil yang stabil apabila digunakan kembali dalam kondisi yang serupa. Berdasarkan kriteria umum yang dikemukakan oleh (Ghozali, 2016), suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha-nya berada di atas ambang batas minimum 0,60, yang menunjukkan konsistensi pengukuran dalam satu konstruk secara statistik dapat diterima.

Hasil pengujian sebagaimana ditampilkan pada Tabel 5 menunjukkan adanya perbedaan tingkat reliabilitas antarvariabel. Variabel kepuasan kerja memperoleh nilai alpha sebesar 0,776, sementara variabel kinerja karyawan mencapai 0,884. Kedua nilai tersebut dengan jelas melampaui

batas minimal yang dipersyaratkan, yang menandakan bahwa perangkat ukur untuk kedua variabel tersebut cukup kuat dan dapat diandalkan dalam merepresentasikan konsep-konsep yang diteliti. Ini juga sejalan dengan temuan (Menshikova et al., 2025), yang menyatakan bahwa dalam pengukuran persepsi kerja pada generasi muda, dimensi kejelasan peran dan keadilan struktural kerap membentuk satuan sikap yang cukup kohesif secara statistik.

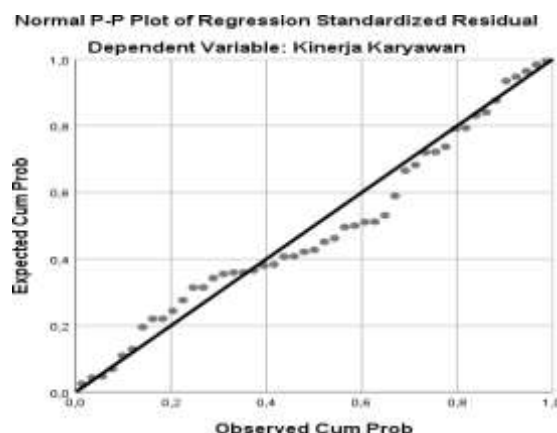
Tabel 2. Uji Realibilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Kesimpulan
<i>Worklife Balance</i>	0,525	> 0,60	Tidak Reliabel
Kepuasan Kerja	0,776	> 0,60	Reliabel
Kinerja	0,884	> 0,60	Reliabel

(Sumber: Hasil Output Software SPSS Versi 25)

Namun, instrumen pada variabel work-life balance menunjukkan nilai reliabilitas yang lebih rendah, yakni hanya mencapai 0,525. Angka ini mengindikasikan bahwa meskipun indikator work-life balance sebelumnya dinyatakan valid secara individual, konsistensi internalnya sebagai satu konstruk belum cukup kuat untuk dianggap reliabel secara menyeluruh. Kelemahan ini dapat ditelusuri dari kemungkinan variasi persepsi responden terhadap dimensi yang diukur, seperti fleksibilitas kerja, stres, dan pengembangan diri, yang mungkin belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai satu sikap yang seragam dalam pengalaman kerja responden. Dalam konteks Generasi Z, seperti yang dijelaskan oleh (Jasmine & Utomo, 2024), persepsi terhadap keseimbangan hidup sangat dipengaruhi oleh fleksibilitas yang bersifat situasional dan lintas nilai personal, yang kemungkinan besar memengaruhi homogenitas respons mereka terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan.

Dengan demikian, Temuan mengenai rendahnya reliabilitas pada variabel work-life balance menjadi catatan metodologis penting dalam penelitian ini. Rendahnya tingkat konsistensi internal tersebut bukan hanya menunjukkan keterbatasan dalam pengukuran, melainkan juga mengindikasikan bahwa konsep work-life balance di kalangan karyawan Generasi Z dalam perusahaan padat karya seperti PT. Champ Resto Indonesia, Tbk mungkin memerlukan eksplorasi lebih lanjut, khususnya melalui pendekatan kualitatif. Kondisi ini mendukung pandangan (Dangaiso et al., 2024) yang menegaskan bahwa preferensi generasi muda terhadap keseimbangan hidup cenderung bersifat situasional dan dinamis, sehingga dapat menghambat pencapaian reliabilitas tinggi apabila instrumen pengukuran tidak disesuaikan dengan konteks yang spesifik dan relevan. Selanjutnya, untuk memastikan kelayakan model regresi linear berganda yang digunakan, penelitian ini juga memverifikasi terpenuhinya asumsi normalitas pada distribusi residual. Pengujian dilakukan dengan metode visual menggunakan grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual. Grafik ini, yang ditampilkan dalam Gambar 1, memberikan gambaran mengenai apakah penyebaran nilai residual mengikuti pola distribusi normal yang dibutuhkan dalam analisis regresi inferensial.



Gambar 1. Histogram dan P-P Plot Uji Normalitas
(Sumber : Output SPSS Versi 25)

Hasil visualisasi dari grafik Normal P-P Plot menunjukkan bahwa titik-titik residual tersebar secara proporsional di sepanjang garis diagonal yang merepresentasikan distribusi normal teoritis. Ketidadaan penyimpangan ekstrem maupun pola kurva yang menyimpang dari garis tersebut mengindikasikan bahwa sebaran residual tidak menunjukkan pola sistematis yang mencurigakan. Pola ini menegaskan bahwa distribusi residual dalam model bersifat acak dan mendekati distribusi normal, sebagaimana dipersyaratkan dalam analisis regresi multivariat untuk menjaga keandalan inferensi statistik (Ghozali, 2016).

Konfirmasi terhadap asumsi normalitas ini menjadi fondasi penting sebelum melangkah ke tahap analisis regresi linear berganda. Ketidakterpenuhan asumsi ini berpotensi menghasilkan bias dalam estimasi koefisien maupun signifikansi parameter model. Oleh karena itu, keberhasilan validasi asumsi distribusi residual turut mendukung validitas pendekatan kuantitatif yang diterapkan dalam penelitian ini. Hal ini sejalan dengan panduan metodologis yang disampaikan oleh (Sugiyono, 2019), yang menekankan pentingnya validasi asumsi dalam studi relasional yang menggunakan skala sikap pada populasi terbatas.

Dengan terpenuhinya salah satu asumsi dasar regresi ini, penelitian dapat dilanjutkan ke tahapan pengujian berikutnya, yakni multikolinearitas dan heteroskedastisitas, guna memastikan bahwa model yang dikembangkan tidak hanya valid secara statistik, tetapi juga layak secara struktural. Setelah seluruh prasyarat model regresi dikonfirmasi, analisis utama kemudian difokuskan pada pengujian pengaruh parsial dan simultan dari variabel bebas work-life balance dan kepuasan kerja terhadap variabel terikat berupa kinerja karyawan Generasi Z. Estimasi parameter regresi diperoleh melalui proses pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25, dengan hasil yang tersaji secara rinci dalam Tabel 6.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients Beta		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
	B	Std. Error	B		
1 (Constant)	24,944	6,773		3,683	0,001
Worklife Balance	0,051	0,18	0,041	0,284	0,777
Kepuasan Kerja	0,37	0,136	0,393	2,724	0,009

(Sumber: Output SPSS Versi 25)

Persamaan regresi yang terbentuk dari hasil analisis ini adalah:

$$Y = 24,944 + 0,051X_1 + 0,370X_2$$

Interpretasi terhadap nilai koefisien regresi menunjukkan bahwa apabila kedua variabel independen, yaitu work-life balance dan kepuasan kerja, diasumsikan bernilai nol, maka skor kinerja karyawan diprediksi berada pada angka 24,944 satuan. Nilai koefisien regresi untuk work-life balance tercatat sebesar 0,051, yang mengindikasikan arah hubungan positif terhadap kinerja, namun dengan kekuatan pengaruh yang sangat rendah dan tidak signifikan secara statistik (nilai signifikansi $p = 0,777 > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan work-life balance tidak secara langsung maupun substansial memengaruhi performa karyawan dalam konteks operasional perusahaan jasa padat karya seperti PT. Champ Resto Indonesia, Tbk. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh (Dangaiso et al., 2024), yang menegaskan bahwa dalam struktur organisasi yang memiliki sistem kerja ketat dan terstandarisasi, preferensi individu terhadap fleksibilitas kerja sering kali tidak mampu dimanifestasikan secara efektif dalam bentuk peningkatan produktivitas aktual.

Sebaliknya, variabel kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang jauh lebih signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,370 dan nilai signifikansi $p = 0,009 < 0,05$. Ini berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan pada tingkat kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja sebesar 0,370 satuan. Hasil ini memperkuat temuan (Jasmine & Utomo, 2024) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan dalam sistem promosi, kejelasan peran individu dalam organisasi, serta dukungan interpersonal dari atasan dan rekan kerja merupakan

faktor kunci yang mendorong keterlibatan kerja dan pencapaian kinerja optimal, khususnya pada kalangan pekerja Generasi Z di sektor jasa formal di Indonesia.

Pandangan ini sejalan dengan hasil kajian sistematis oleh (Wolor & Arifin, 2020), yang menunjukkan bahwa di antara karyawan Milenial dan Generasi Z, kepuasan kerja cenderung memiliki korelasi lebih langsung terhadap performa kerja dibandingkan work-life balance, yang pengaruhnya lebih bersifat tidak langsung dan tergantung pada dukungan lingkungan kerja yang mendukung.

Hasil ini juga sejalan dengan (Menshikova et al., 2025), yang menekankan bahwa pada era pasca-pandemi, dimensi emosional dan struktural dari kepuasan kerja, seperti penghargaan atas kontribusi dan rasa aman, lebih berperan dalam mendorong produktivitas dibandingkan hanya sekadar keseimbangan waktu kerja. Oleh karena itu, meskipun work-life balance tetap menjadi nilai penting secara subjektif bagi Gen Z, dampaknya terhadap produktivitas karyawan di lingkungan kerja formal mungkin tidak langsung terlihat secara statistik, terutama dalam konteks operasional yang terstandarisasi dan berbasis shift seperti restoran.

Secara konseptual, temuan ini merefleksikan pentingnya pendekatan kontekstual dalam manajemen sumber daya manusia. Work-life balance tampaknya lebih berperan sebagai elemen motivasional personal, sementara kepuasan kerja, dengan dukungan faktor-faktor struktural dan interpersonal, lebih langsung berdampak terhadap performa aktual di tempat kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi perlu menyeimbangkan strategi fleksibilitas dengan kepastian struktural untuk memaksimalkan kontribusi Gen Z dalam ekosistem kerja yang dinamis.

Untuk mengevaluasi besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel dependen, analisis dilanjutkan dengan pengujian koefisien determinasi. Berdasarkan hasil perhitungan yang ditampilkan pada Tabel 7, nilai R Square diperoleh sebesar 0,166. Angka ini menunjukkan bahwa secara simultan, kedua variabel bebas dalam model, yaitu work-life balance dan kepuasan kerja, hanya mampu menjelaskan sekitar 16,6% variasi dalam kinerja karyawan Generasi Z di Departemen Platinum PT. Champ Resto Indonesia, Tbk. Dengan demikian, masih terdapat 83,4% variasi kinerja yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini, yang kemungkinan mencakup aspek individual, struktural, maupun organisasi yang belum terakomodasi dalam kerangka konseptual saat ini.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,407 ^a	,166	,128	4,23215	2,056

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Worklife Balance

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

(Sumber: Output SPSS Versi 25)

Nilai determinasi yang relatif rendah ini menunjukkan bahwa meskipun kedua variabel bebas memiliki relevansi teoritis, kontribusi empirisnya dalam menjelaskan performa kerja karyawan masih terbatas. Artinya, 83,4% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem penghargaan, dinamika tim, atau bahkan faktor personal seperti resiliensi individu dan motivasi intrinsik yang tidak dikaji dalam studi ini.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa perilaku kerja generasi muda di sektor jasa tidak dapat direduksi hanya pada aspek keseimbangan waktu dan kepuasan kerja, melainkan dipengaruhi oleh ekosistem organisasi yang lebih kompleks dan holistik. Seperti ditegaskan oleh (Menshikova et al., 2025), pengalaman kerja pasca-pandemi pada generasi muda semakin ditentukan oleh *psychological safety* dan peluang untuk berkembang secara otonom. Oleh karena itu, kinerja Gen Z sering kali dipengaruhi oleh bagaimana mereka merasa dihargai, didengar, dan diberi ruang berekspresi dalam organisasi, bukan hanya oleh kondisi kerja formal yang terukur.

Sementara itu, hasil nilai Durbin-Watson sebesar 2,056 menandakan tidak adanya autokorelasi dalam model, karena nilainya berada dalam batas wajar antara 1,5 hingga 2,5. Hal ini

memperkuat asumsi independensi residual dalam model regresi yang dibangun, menandakan bahwa hubungan antar variabel dalam model tidak terganggu oleh pola residual yang berulang.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menawarkan refleksi kritis terhadap dinamika pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks organisasi jasa yang padat karya. Meskipun secara teoritis work-life balance dan kepuasan kerja sering dianggap sebagai determinan utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, bukti empiris yang diperoleh mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih substansial dan signifikan dalam memprediksi performa kerja Generasi Z. Sebaliknya, work-life balance menunjukkan peran yang lebih terbatas dalam konteks operasional yang rigid, seperti di sektor restoran, di mana fleksibilitas waktu sulit diimplementasikan secara nyata. Kondisi ini menggarisbawahi pentingnya formulasi kebijakan manajerial yang tidak hanya responsif terhadap aspirasi generasi digital-native, tetapi juga mempertimbangkan secara realistis batasan struktural dari model kerja yang ada. Dengan demikian, strategi peningkatan kinerja karyawan generasi muda perlu didesain secara kontekstual, adaptif, dan berbasis pemahaman yang komprehensif terhadap keseimbangan antara aspirasi personal dan tuntutan organisasi.

Implikasinya, perusahaan perlu meninjau kembali indikator-indikator struktural yang membentuk kepuasan kerja, seperti keadilan promosi, supervisi yang suportif, serta hubungan sosial di tempat kerja, sebagai strategi utama dalam mendorong kinerja Gen Z. Untuk studi lanjutan, perluasan model dengan memasukkan variabel seperti keterlibatan kerja (*employee engagement*), kepemimpinan transformatif, atau identitas organisasi dapat membuka pemahaman yang lebih utuh mengenai determinan performa kerja dalam lanskap ketenagakerjaan pasca-pandemi.

4. KESIMPULAN

Temuan dari penelitian ini mengungkap bahwa work-life balance dan kepuasan kerja secara simultan memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan Generasi Z di Departemen Platinum PT. Champ Resto Indonesia, Tbk, meskipun hanya sebesar 16,6%. Di antara keduanya, kepuasan kerja terbukti memberikan dampak yang lebih besar dan signifikan, yakni sebesar 15,9%, sedangkan kontribusi work-life balance relatif kecil dan tidak signifikan, yakni hanya 0,6%. Hal ini menandakan bahwa dalam konteks organisasi jasa padat karya, strategi peningkatan kinerja akan lebih efektif bila difokuskan pada peningkatan kualitas pengalaman kerja melalui penguatan faktor-faktor kepuasan kerja, seperti keadilan sistem promosi, kejelasan peran, dan pengakuan atas kontribusi. Implikasinya, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan sumber daya manusia yang lebih responsif terhadap aspirasi generasi muda yang menuntut transparansi, pengembangan karier, dan pengakuan yang sepadan. Sementara itu, untuk memperkaya pemahaman teoretis dan kontekstual mengenai faktor-faktor determinan kinerja, penelitian lanjutan disarankan mengkaji aspek-aspek lain seperti keterlibatan kerja, gaya kepemimpinan yang relevan dengan generasi digital-native, serta budaya organisasi yang mendukung keterikatan emosional di tempat kerja.

REFERENCES

- Asikin, D. D., & Rizki, F. M. (2023). Pengaruh Komunikasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Darma Karyaputra Mandiri Cikalong, Kab. Bandung Barat. *Jurnal Bisnis Dan Teknologi*, 13(2), 70–77.
- Bhandari, A., Bhattarai, U., & Timsina, S. M. (2024). Unveiling the productivity paradox: Remote work and employee performance in the IT Sector through the lens of work stress. *Quest Journal of Management and Social Sciences*, 6(1), 12–25. <https://doi.org/10.3126/qjmss.v6i1.72490>
- Dangaiso, P., Jaravaza, D. C., & Mukucha, P. (2024). More pay and benefits or better work-life balance? Post pandemic perspectives on employee centricity among university frontline staff. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 17(2), 135–143. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2024.170205>
- Garcia, J. M., & Ocenar, M. M. M. (2023). Understanding the Post-Pandemic Work Behavior of a Fintech Company's Generation Z Workforce. *International Journal of Organizational Innovation*, 15(2), 309–318. [https://etcor.org/storage/iJOINED/Vol. III\(2\), 309-318.pdf](https://etcor.org/storage/iJOINED/Vol. III(2), 309-318.pdf)
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 23*. BPFE Universitas Diponegoro.
- Hanif, M., & Lestari, N. (2025). Work-Life Balance as a Strategic Lever for Gen Z Performance in Service Firms. *Asian Journal of Management Research*, 9(2), 77–89. <https://doi.org/10.20455/ajmr.v9i2.45678>

- Jasmine, J. A., & Utomo, P. (2024). The role of transformational leadership, work-life balance, and employee engagement on Gen Z's organizational commitment in the Indonesian creative industry. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 49–61. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.05](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.05)
- Loo, S. H., Wider, W., Lajuma, S., & Jiang, L. (2024). Key factors affecting employee job satisfaction in Malaysian manufacturing firms post COVID-19 pandemic: A Delphi study. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2380809>
- Menshikova, M., Bonacci, I., & Scarozza, D. (2025). The employee satisfaction with the new normal ways of working: a cluster analysis. *Journal of Asia Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2024-0474>
- Mulyeni, S., Lestari, A., Azizah, N., & Herlina. (2023). Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Champ Resto Indonesia Tbk. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 23(2), 185–194.
- Pratama, A., & Wijaya, R. (2024). Organizational Mismatch and Retention Challenges of Gen Z in the Indonesian Service Sector. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 15(1), 22–35. <https://doi.org/10.21009/jmbi.15.1.03>
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Stachová, K., Stacho, Z., & Bartáková, G. (2023). Transformation of work-life balance perception in CEE countries in the post-pandemic era. *Polish Journal of Management Studies*, 28(2), 293–306. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.28.2.17>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tanoto, C., & Tami, T. (2023). Work-life balance and job embeddedness as predictors of retention among Gen Z in Indonesia. *Binus Business Review*, 14(1), 10–20.
- Twenge, J. M. (2019). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood*. Atria Books.
- Utomo, P., & Setyawan, H. (2021). Work-life balance and job satisfaction of millennial employees in the hospitality sector. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 23(3), 185–195. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.3.185-195>
- Wolor, C. W., & Arifin, A. (2020). *Work-life balance, job satisfaction, and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review*.