
Academia Open



By Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14186

Table Of Contents

Journal Cover	1
Author[s] Statement	3
Editorial Team	4
Article information	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article.....	5
Title page	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
Article content	7

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14186

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14186

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)



Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

The Influence of Work Motivation, Work Environment, and Work-Life Balance on the Performance of Generation Z Employees in Lamongan Regency: Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan

Girawidana Augusta I.M.H, girawidana.2022@mhs.unisda.ac.id (*)

Program Studi Manajemen, Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan, Indonesia

Moh. Azus Shony Azar, azus@unisda.ac.id

Program Studi Manajemen, Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan, Indonesia

Fatichatur Rahmaniya, fatichaturrahmaniyah@unisda.ac.id

Program Studi Manajemen, Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background: Generation Z employees have become an increasingly important workforce group, requiring organizations to understand the factors associated with their performance. **Specific Background:** This quantitative explanatory study examined work motivation, work environment, and work-life balance in relation to Generation Z employee performance, using data from 150 purposively selected respondents and a 1–5 Likert-scale questionnaire. **Knowledge Gap:** Previous studies have discussed work-life balance, workplace conditions, and motivation among young employees, yet the integration of these three factors in one direct model remains limited within the studied context. **Aims:** This study aimed to test the partial and simultaneous relationships of work motivation, work environment, and work-life balance with Generation Z employee performance. **Results:** The findings show that work motivation had the strongest positive and significant coefficient ($\beta = 0.457$; $p < 0.001$), followed by work-life balance ($\beta = 0.284$; $p = 0.003$) and work environment ($\beta = 0.278$; $p < 0.001$). Simultaneously, the three variables were significantly associated with employee performance ($F = 815.755$; $p < 0.001$), with an Adjusted R Square of 0.943. **Novelty:** The study demonstrates that psychological and contextual factors jointly explain a very high proportion of Generation Z employee performance, with work motivation emerging as the dominant factor. **Implications:** Organizations should prioritize recognition, career development opportunities, supportive workplace conditions, and balanced work arrangements to strengthen sustainable Generation Z employee performance.

Highlights

- Work motivation shows the strongest coefficient among the tested variables.
- Workplace conditions and balanced roles are significantly associated with performance.
- The combined model explains 94.3% of employee performance variance.

Keywords

Work Motivation; Work Environment; Work Life Balance; Employee Performance; Generation Z

Published date: 2026-05-08

PENDAHULUAN

Perubahan struktur tenaga kerja menunjukkan bahwa Generasi Z kini menjadi kelompok yang semakin penting dalam dunia kerja Indonesia, sehingga organisasi perlu memahami cara mengelola performa mereka secara lebih tepat. Tsaniyah, Syamlan, dan Burhan (2025) menegaskan bahwa salah satu tantangan utama perusahaan saat ini adalah mengelola kinerja karyawan Generasi Z yang mulai mendominasi dunia kerja, dan artikel tersebut juga mencatat bahwa Generasi Z mencapai 27,94% dari total populasi Indonesia [1]. Dhaniswari dan Sudarnice (2024) menyatakan bahwa Generasi Z kini mendominasi Angkatan kerja, sehingga faktor yang memengaruhi efektivitas kerja mereka perlu menjadi perhatian utama organisasi [2]. Hal ini menegaskan bahwa generasi Z telah menjadi realitas dalam pasar kerja saat ini.

Generasi Z juga memiliki karakteristik berbeda karena tumbuh di era digital, terbiasa dengan arus informasi cepat, serta mengutamakan fleksibilitas, kesejahteraan, dan makna kerja. Mahardika, Ingarianti, dan Zulfiana (2022) menunjukkan bahwa mereka cenderung memilih pekerjaan yang fleksibel dan mendukung pengembangan diri [3]. Wibowo dan Ahmadi (2024) juga menegaskan bahwa Generasi Z cenderung menempatkan nilai tinggi pada keseimbangan kerja-kehidupan, fleksibilitas, dan kesejahteraan psikologis sebagai faktor penting dalam produktivitas mereka [4]. Oleh karena itu, pembahasan mengenai kinerja karyawan Generasi Z menjadi sangat relevan, termasuk pada konteks lokal seperti Kabupaten Lamongan yang juga ikut mengalami dinamika masuknya tenaga kerja muda ke berbagai sektor kerja.

Kinerja karyawan merupakan unsur sentral dalam pencapaian tujuan organisasi karena berkaitan dengan kualitas hasil kerja, produktivitas, efisiensi, tanggung jawab, dan kontribusi individu terhadap keberhasilan perusahaan. Dhaniswari dan Sudarnice (2024) menjelaskan bahwa kinerja adalah kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien serta berhasil menyelesaikan tantangan yang timbul dalam organisasi [2]. Artikel tersebut juga menekankan bahwa bisnis membutuhkan berbagai metode terprogram untuk meningkatkan kinerja karyawan karena performa individu memberi kontribusi langsung terhadap capaian organisasi [5]. Wibowo dan Ahmadi (2024) menambahkan bahwa kinerja karyawan Generasi Z juga penting bagi kemampuan perusahaan membangun reputasi sebagai tempat kerja yang menarik bagi talenta muda [4]. Dengan demikian, kinerja tidak hanya dipahami sebagai hasil kerja akhir, tetapi juga sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mengelola tenaga kerja mudanya. Namun, tinggi rendahnya kinerja karyawan tidak muncul secara otomatis. Kinerja dibentuk oleh berbagai kondisi yang memengaruhi dorongan bekerja, kenyamanan dalam bekerja, dan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan peran yang mereka jalani. Dalam konteks ini, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan work-life balance menjadi tiga faktor yang relevan untuk dianalisis karena ketiganya dekat dengan pengalaman kerja sehari-hari karyawan Generasi Z. Oleh sebab itu, penelitian ini memusatkan perhatian pada ketiga faktor tersebut dalam menjelaskan kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan.

Salah satu faktor yang sangat relevan dalam menjelaskan kinerja karyawan Generasi Z adalah work-life balance karena generasi ini sangat menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mahardika et al. (2022) menunjukkan bahwa work-life balance pada karyawan Generasi Z dipengaruhi oleh jenis pekerjaan, jam kerja, aktivitas di luar kerja, tempat tinggal, dan pendapatan, sehingga keseimbangan kerja-kehidupan merupakan persoalan nyata yang mereka hadapi [3]. Penelitian menunjukkan bahwa work life balance dipengaruhi oleh konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi Dhaniswari dan Sudarnice (2024) menyoroti bahwa 37,2% Generasi Z meninggalkan pekerjaan karena rendahnya work life balance, sementara 56,9% bekerja dengan jam tidak teratur yang berisiko menimbulkan kelelahan. Secara empiris, work life balance terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Gresik [2], sejalan dengan temuan Wanasiri dan Aryanto (2025) di Jakarta yang menunjukkan pengaruh positif signifikan serupa [5]. Wibowo dan Ahmadi (2024) melalui studi pustaka juga menyimpulkan bahwa work-life balance yang baik mendukung kesejahteraan mental dan fisik karyawan Gen Z, serta berkontribusi pada loyalitas, keterlibatan, dan produktivitas [4]. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa work-life balance bukan sekadar isu personal, tetapi faktor penting yang dapat mendorong atau menghambat kinerja karyawan Generasi Z.

Selain work-life balance, motivasi kerja juga penting karena dorongan internal dan eksternal memengaruhi seberapa besar energi, komitmen, dan ketekunan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Walaupun jurnal ungahan Anda lebih dominan membahas work-life balance, Tsaniyah et al. (2025) menegaskan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z dibutuhkan untuk mendukung peningkatan kinerja secara optimal, dan dalam pendahuluannya disebutkan bahwa kesejahteraan karyawan memainkan peran sentral dalam menjaga motivasi dan loyalitas pekerja terhadap organisasi [1]. Hal ini menunjukkan bahwa aspek dorongan kerja tetap merupakan bagian penting dalam pembentukan performa. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih bertanggung jawab, lebih bersemangat, dan lebih berorientasi pada pencapaian hasil dibandingkan mereka yang motivasinya rendah. Bagi Generasi Z, motivasi kerja penting karena mereka mencari pengembangan, pengakuan, dan kesesuaian nilai. Pekerjaan yang bermakna mendorong kinerja optimal, sedangkan motivasi rendah menurunkan performa. Karena itu, motivasi kerja layak diposisikan sebagai faktor yang diduga memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan. Dengan demikian, penelitian ini memasukkan motivasi kerja sebagai salah satu determinan penting dari kinerja.

Lingkungan kerja juga menjadi faktor penting karena kualitas konteks kerja akan menentukan bagaimana karyawan mengalami pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik seperti fasilitas, kenyamanan ruang kerja, dan keamanan, tetapi juga dengan suasana kerja, budaya organisasi, hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan rekan kerja. Wibowo dan Ahmadi (2024) menegaskan bahwa perusahaan perlu menciptakan kebijakan fleksibel dan lingkungan kerja yang mendukung agar keseimbangan kerja-kehidupan dan kinerja karyawan Gen Z meningkat [4]. Dalam pembahasannya, artikel tersebut juga menyebut bahwa lingkungan kerja yang sehat dan dukungan dari rekan kerja maupun atasan berkontribusi terhadap kepuasan dan performa karyawan Generasi Z. Mahardika et al. (2022) juga menegaskan bahwa work-life balance Generasi Z tidak hanya bergantung pada pengaturan pribadi, tetapi juga

membutuhkan dukungan perusahaan, dukungan organisasi, supervisor support, dan co-worker support [3]. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja penting bagi Generasi Z, kondisi baik meningkatkan produktivitas, sedangkan kondisi buruh menurunkan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan work life balance terhadap kinerja karyawan generasi Z di Kabupaten Lamongan. Penelitian ini menegaskan kebaruan pada pengujian simultan motivasi kerja, lingkungan kerja, dan work-life balance dalam satu model terhadap kinerja karyawan Generasi Z di konteks daerah, sehingga diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja serta memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Kerangka Teori

1. Teori Dasar: Job Demands-Resources Theory

Teori dasar yang paling relevan untuk penelitian ini adalah Job Demands-Resources Theory. Teori ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua unsur utama, yaitu job demands dan job resources. Job demands adalah tuntutan kerja yang membutuhkan usaha fisik atau psikologis yang berkelanjutan dan berpotensi menimbulkan kelelahan, sedangkan job resources adalah sumber daya yang membantu karyawan mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak negatif tuntutan kerja, dan mendorong pertumbuhan serta performa kerja. Dalam perkembangan mutakhir, teori ini tidak hanya digunakan untuk menjelaskan burnout dan work engagement, tetapi juga untuk menjelaskan bagaimana kombinasi tuntutan dan sumber daya kerja membentuk kinerja karyawan. Bakker, Demerouti, dan Sanz-Vergel menegaskan bahwa JD-R Theory tetap relevan karena mampu menjelaskan bagaimana sumber daya kerja mendukung motivasi, engagement, dan performance di berbagai konteks organisasi [6].

Teori ini dipilih karena paling mampu menjelaskan struktur hubungan antarvariabel dalam penelitian Anda. Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan work life balance merupakan sumber daya psikologis, sosial, dan kontekstual yang membantu karyawan menghadapi tuntutan kerja. Ketersediaan yang memadai mendorong fokus, Kesehatan psikologis, dan kinerja optimal, sedangkan keterbatasannya dapat mengubah tuntutan menjadi tekanan yang menurunkan performa. Dalam konteks karyawan Generasi Z, teori ini menjadi sangat sesuai karena generasi ini cenderung peka terhadap pengalaman kerja, fleksibilitas, dukungan organisasi, dan kualitas relasi di tempat kerja. Oleh karena itu, JD-R Theory dapat menjadi landasan utama yang menjelaskan mengapa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan work-life balance diduga memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan. ([Annual Reviews](#)) [7]

2. Teori Pendukung: Self-Determination Theory

Sebagai landasan teori, penelitian ini mengacu pada Self Determination Theory yang menekankan bahwa kualitas motivasi ditentukan oleh terpenuhinya tiga kebutuhan dasar: autonomu, competence, dan relatedness. Ketika individu memiliki kendali, merasa mampu, dan terhubung secara positif dengan lingkungan social, motivasinya akan lebih kuat dan berkualitas. Tinjauan konseptual McAnally dan Hagger menegaskan bahwa dalam konteks kerja, motivasi yang lebih otonom dan terpenuhinya kebutuhan psikologis dasar berkaitan dengan job performance, work engagement, dan job satisfaction yang lebih baik. ([MDPI](#))

Self-Determination Theory dipilih sebagai teori pendukung karena penelitian ini memasukkan motivasi kerja sebagai salah satu variabel utama. Pada Generasi Z, motivasi kerja tidak cukup dipahami hanya sebagai kemauan bekerja, tetapi juga sebagai hasil dari pengalaman kerja yang memberi penghargaan, makna, pengakuan, dan kesempatan berkembang. Hal itu sejalan dengan temuan Croitoru dkk. yang menunjukkan bahwa recognition, appreciation, well-being, dan skills merupakan pendorong penting motivasi Generasi Z di tempat kerja. ([MDPI](#)) Dengan demikian, SDT membantu menjelaskan bahwa motivasi kerja dalam penelitian ini bukan sekadar intensitas dorongan, melainkan kualitas dorongan yang terbentuk dari pengalaman kerja yang sehat dan suportif. Kombinasi JD-R Theory dan Self-Determination Theory membuat kerangka teoritis penelitian ini menjadi lebih utuh, karena satu teori menjelaskan peran sumber daya kerja, sedangkan teori lainnya menjelaskan kualitas dorongan psikologis yang mendasari perilaku kerja [8]. ([MDPI](#))

3. Kinerja Karyawan Generasi Z

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar organisasi. Secara umum, kinerja mencakup kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, kerja sama, dan tanggung jawab terhadap penyelesaian tugas. Dalam penelitian ini, kinerja ditempatkan sebagai variabel dependen karena merupakan hasil akhir yang ingin dijelaskan melalui motivasi kerja, lingkungan kerja, dan work-life balance. Dhaniswari dan Sudarnice menyebut kinerja sebagai syarat efektivitas dan keberhasilan kerja. Pada Generasi Z, kinerja perlu dilihat lebih spesifik karena karakteristiknya berbeda. Tinjauan Zahra, Handoyo, dan Fajrianti menyoroti ekspektasi, pengalaman kerja, teknologi, relasi organisasi, serta factor bertahan atau keluar. ([MDPI](#)) Artinya, performa Generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kualitas pengalaman kerja yang mereka rasakan. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil kerja yang dihasilkan pekerja muda melalui interaksi antara faktor psikologis dan faktor kontekstual di tempat kerja. Pemaknaan ini relevan karena organisasi yang mempekerjakan Generasi Z perlu memahami bahwa performa mereka sangat terkait dengan bagaimana pekerjaan itu dialami, bukan hanya dengan apa yang dikerjakan [9]. ([MDPI](#))

4. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang mau bekerja, mempertahankan usaha, dan mengarahkan perilakunya untuk mencapai tujuan kerja. Secara umum, motivasi menjelaskan mengapa seseorang bersedia mengeluarkan energi, waktu, dan komitmen dalam pekerjaannya. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja penting karena karyawan yang termotivasi cenderung lebih tekun, lebih bertanggung jawab, dan lebih berorientasi pada hasil. Self-Determination Theory menegaskan bahwa motivasi yang lebih otonom akan menghasilkan outcome kerja yang lebih adaptif dibanding motivasi yang sepenuhnya terpaksa atau berbasis kontrol eksternal. ([MDPI](#))

Pada Generasi Z, motivasi kerja semakin penting karena generasi ini cenderung mencari pekerjaan yang memberi makna, pengakuan, pengembangan diri, dan kesejahteraan psikologis. Croitoru dkk. menunjukkan bahwa faktor motivasi utama Generasi Z di tempat kerja meliputi penghargaan, apresiasi, kesejahteraan, dan keterampilan. ([MDPI](#)) Temuan itu menunjukkan bahwa motivasi kerja Gen Z erat hubungannya dengan bagaimana organisasi memperlakukan mereka dan bagaimana pekerjaan dirasakan bernilai secara personal. Dalam jurnal unggahan Anda, Tsaniyah dkk. juga menegaskan pentingnya strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z, dan mereka mengaitkan kesejahteraan dengan terjaganya motivasi dan loyalitas pekerja. Dengan demikian, motivasi kerja dalam penelitian ini dipahami melalui indikator semangat kerja, tanggung jawab, dorongan berprestasi, kesungguhan menyelesaikan tugas, dan keinginan mencapai target. Keterkaitannya dengan topik penelitian sangat jelas karena motivasi kerja diduga menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan [10]. ([MDPI](#))

5. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah seluruh kondisi fisik dan nonfisik di sekitar karyawan saat menjalankan pekerjaannya. Aspek fisik meliputi kenyamanan ruang kerja, fasilitas, pencahayaan, kebersihan, dan keamanan, sedangkan aspek nonfisik meliputi hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, komunikasi, budaya organisasi, dan suasana kerja secara umum. Dalam kerangka JD-R Theory, lingkungan kerja dapat dipahami sebagai job resource ketika ia mampu memberi dukungan, kejelasan, rasa aman, dan kenyamanan bagi karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat berubah menjadi sumber tekanan yang menurunkan kualitas performa. ([Annual Reviews](#))

Bagi Generasi Z, lingkungan kerja sangat penting karena mereka cenderung menilai kualitas pekerjaan tidak hanya dari imbalan finansial, tetapi juga dari kualitas pengalaman kerja harian. Hendratmoko dan Mutiarawati menunjukkan bahwa workplace environment memiliki pengaruh signifikan terhadap performance Gen Z di Indonesia. ([Jurnal Kwikkiangie](#)) Dalam jurnal unggahan Anda, Mahardika dkk. juga menunjukkan bahwa Generasi Z mengutamakan pekerjaan dengan fleksibilitas serta lingkungan yang mendukung pengembangan diri, dan bahwa dukungan organisasi, atasan, serta rekan kerja berperan dalam pengalaman kerja mereka. Karena itu, lingkungan kerja dalam penelitian ini dipahami melalui indikator kenyamanan tempat kerja, fasilitas kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan suasana kerja yang kondusif. Keterkaitannya dengan topik penelitian terletak pada asumsi bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan Generasi Z, semakin tinggi pula kecenderungan mereka menunjukkan kinerja yang baik di Kabupaten Lamongan [11]. ([Jurnal Kwikkiangie](#))

6. Work-Life Balance

Work-life balance adalah kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, kesehatan, dan aktivitas di luar pekerjaan. Konsep ini penting karena individu memiliki peran kerja dan pribadi. Dalam JD-R Theory, work life balance menjadi sumber daya untuk mencegah konflik peran dan menjaga kesejahteraan. Bagi Generasi Z, hal ini krusial karena batas kerja dan kehidupan pribadi makin kabur di era digital. ([Annual Reviews](#))

Dalam jurnal unggahan Anda, Mahardika dkk. menjelaskan bahwa work-life balance pada karyawan Generasi Z berbeda menurut jam kerja, tempat tinggal, aktivitas di luar kerja, dan pendapatan, yang menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan adalah persoalan nyata pada pekerja muda. Dhaniswari dan Sudarnice juga menunjukkan urgensi yang kuat dengan menyebut bahwa sekitar 37,2% Gen Z meninggalkan pekerjaannya karena kurangnya work-life balance. Secara empiris, Tsaniyah dkk. menemukan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik, sementara Wanasiri dan Aryanto menunjukkan pengaruh positif signifikan pada Gen Z di Jakarta. Dengan demikian, work-life balance pada penelitian ini dipahami melalui indikator keseimbangan waktu, kemampuan membagi peran, tersedianya waktu untuk diri sendiri dan keluarga, minim konflik kerja-pribadi, dan kemampuan menjaga kesehatan fisik serta mental. Keterkaitan penelitian ini kuat, karena *work life balance* diduga menjadi factor utama yang memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan.

Sejumlah studi menunjukkan hubungan signifikan antara *work life balance* dan kinerja, khususnya pada pekerja muda, sementara bukti terkait lingkungan kerja masih lebih terbatas. Sementara itu, untuk motivasi kerja, penelitian yang spesifik pada Gen Z masih berkembang dan lebih banyak menyoroti faktor-faktor pembentuk motivasinya. Karena itu, penelitian Anda memiliki posisi yang jelas, yaitu mengintegrasikan motivasi kerja, lingkungan kerja, dan work-life balance dalam satu model langsung terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan. Celah ini membuat penelitian Anda tidak sekadar mengulang studi sebelumnya, tetapi memberi kontribusi yang lebih operasional dan kontekstual [12]. ([Jurnal Kwikkiangie](#))

B. Hipotesis

H1: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan. Hipotesis ini didasarkan pada pandangan bahwa motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang membuat karyawan mau berusaha, bertahan, dan berprestasi. Dalam Self-Determination Theory, motivasi yang lebih otonom

berkaitan dengan outcome kerja yang lebih baik. McAnally dan Hagger menegaskan bahwa motivasi otonom dan terpenuhinya kebutuhan psikologis dasar berkaitan dengan work engagement dan job performance. (MDPI) Pada konteks Gen Z, Croitoru dkk. menunjukkan bahwa pengakuan, apresiasi, kesejahteraan, dan keterampilan merupakan pendorong utama motivasi kerja mereka. (MDPI) Oleh karena itu, semakin tinggi motivasi kerja karyawan Generasi Z, semakin besar kemungkinan mereka menunjukkan kinerja yang tinggi. (MDPI)

H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan. Hipotesis ini dibangun dari asumsi JD-R Theory bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu job resource yang membantu individu bekerja secara efektif. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, suportif, dan komunikatif membuat karyawan lebih fokus dan lebih produktif. Hendratmoko dan Mutiarawati menunjukkan bahwa workplace environment menjadi faktor yang signifikan dalam memengaruhi performance Gen Z di Indonesia. (Jurnal Kwikkianjie) Dalam jurnal unggahan Anda, Mahardika dkk. juga menegaskan pentingnya dukungan organisasi, atasan, dan rekan kerja pada pengalaman kerja Gen Z. Oleh karena itu, semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan Generasi Z, semakin tinggi pula kinerja mereka. (Jurnal Kwikkianjie)

H3: Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan. Hipotesis ini didasarkan pada argumen bahwa work-life balance membantu individu menjaga keseimbangan peran sehingga terhindar dari konflik kerja-pribadi, kelelahan, dan penurunan fokus kerja. Dalam kerangka JD-R Theory, work-life balance dapat dipahami sebagai sumber daya personal yang menjaga stabilitas energi dan kesejahteraan. Pada jurnal unggahan Anda, Tsaniyah dkk., Dhaniswari dan Sudarnice, serta Wanasiri dan Aryanto sama-sama menunjukkan bahwa work-life balance berhubungan positif dengan kinerja Gen Z. Dukungan teoritis yang lebih luas juga tampak pada studi Susanto dkk. yang menunjukkan pengaruh positif work-life balance terhadap job performance. (MDPI) Karena itu, semakin baik work-life balance karyawan Generasi Z, semakin besar kemungkinan mereka menunjukkan kinerja yang optimal. (MDPI)

H4: Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan work-life balance secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan. Hipotesis simultan ini dibangun dari logika bahwa kinerja tidak dibentuk oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh kombinasi sumber daya psikologis dan kontekstual. Dalam JD-R Theory, berbagai job resources dapat bekerja bersama-sama dalam meningkatkan engagement dan performance. (Annual Reviews) Motivasi kerja memberi dorongan internal, lingkungan kerja memberi dukungan fisik dan sosial, dan work-life balance menjaga kestabilan peran serta kesejahteraan. Ketika ketiganya hadir secara memadai, kinerja karyawan cenderung meningkat. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa ketiga variabel independen tersebut secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan. (Annual Reviews)

METODE

A. Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Tujuan penelitian adalah menguji pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan work-life balance terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan. Data penelitian bersumber dari jawaban kuesioner yang diisi oleh responden secara langsung melalui instrumen berskala Likert 1–5.

B. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di Kabupaten Lamongan. Sampel penelitian berjumlah 150 responden yang memenuhi kriteria sebagai Generasi Z dan bersedia mengisi kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan pendekatan purposive sampling, yaitu responden dipilih berdasarkan kesesuaian dengan kriteria penelitian.

Tabel 1 Jumlah Responden Penelitian

Keterangan	Jumlah
Responden yang memenuhi kriteria	150

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner tertutup kepada responden. Instrumen menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju. Variabel yang diukur terdiri atas motivasi kerja (X_1), lingkungan kerja (X_2), work-life balance (X_3), dan kinerja karyawan (Y).

D. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Motivasi Kerja (X_1)	Dorongan internal dan eksternal yang membuat karyawan Generasi Z bersedia mengerahkan usaha, semangat, dan komitmen dalam melaksanakan pekerjaannya.	Semangat kerja, tanggung jawab, keinginan berprestasi, kesungguhan menyelesaikan tugas, dorongan mencapai target	Likert
Lingkungan	Seluruh kondisi fisik dan nonfisik	Kenyamanan tempat kerja, fasilitas kerja,	Likert

Kerja (X ₂)	di sekitar karyawan saat bekerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, keamanan, dan efektivitas kerja.	hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, suasana kerja kondusif	
Work-Life Balance (X ₃)	Kemampuan karyawan Generasi Z dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis.	Keseimbangan waktu, kemampuan membagi peran, waktu untuk diri sendiri/keluarga, minim konflik kerja-pribadi, menjaga kesehatan fisik dan mental	Likert
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja yang dicapai oleh karyawan Generasi Z dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar organisasi.	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, tanggung jawab hasil kerja	Likert

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu uji validitas, uji reliabilitas, statistik deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Persamaan regresi yang digunakan adalah $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$, dengan Y sebagai kinerja karyawan, X₁ sebagai motivasi kerja, X₂ sebagai lingkungan kerja, dan X₃ sebagai work-life balance [13].

HASIL PENELITIAN

A. Karakteristik Responden

Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil sampel penelitian. Berdasarkan hasil pengolahan data, jumlah responden yang dianalisis sebanyak 150 orang.

Tabel 3 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Perempuan	88	58.67
Laki - Laki	62	41.33

Tabel 4 Distribusi Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

Status Pekerjaan	Frekuensi	Persentase (%)
Karyawan tetap	53	35.33
Magang	49	32.67
Karyawan kontrak	31	20.67
Karyawan harian	15	10
Lainnya	2	1.33

Tabel 5 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
6 bulan–1 tahun	64	42.67
1–3 tahun	52	34.67
3 tahun	34	22.67

Tabel 6 Ringkasan Usia Responden

Ukuran	Nilai
Usia rata-rata	22.34
Simpangan baku	1.58
Usia minimum	20
Usia maksimum	27

B. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung masing-masing item dengan r tabel sebesar 0,160. Item dinyatakan valid apabila r hitung lebih besar daripada r tabel. Hasil uji validitas menunjukkan seluruh item pada setiap variabel memenuhi kriteria validitas.

Tabel 7 Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keputusan
----------	------	----------	---------	-----------

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14186

Kinerja	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan.	0.788	0.160	Valid
Kinerja	Saya menghasilkan kualitas kerja yang baik dalam pekerjaan saya.	0.774	0.160	Valid
Kinerja	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	0.779	0.160	Valid
Kinerja	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efisien.	0.690	0.160	Valid
Kinerja	Saya dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja.	0.748	0.160	Valid
Kinerja	Saya menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada saya.	0.782	0.160	Valid
Kinerja	Saya dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang ada.	0.832	0.160	Valid
Kinerja	Saya bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan saya.	0.745	0.160	Valid
Motivasi Kerja	Saya memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan saya.	0.778	0.160	Valid
Motivasi Kerja	Saya terdorong untuk mencapai target kerja yang telah ditentukan.	0.768	0.160	Valid
Motivasi Kerja	Saya berusaha memberikan hasil kerja terbaik dalam setiap tugas.	0.760	0.160	Valid
Motivasi Kerja	Saya tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan.	0.655	0.160	Valid
Motivasi Kerja	Saya merasa bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya.	0.743	0.160	Valid
Motivasi Kerja	Saya memiliki keinginan untuk berprestasi dalam pekerjaan saya.	0.732	0.160	Valid
Motivasi Kerja	Saya terdorong untuk meningkatkan kemampuan kerja saya.	0.794	0.160	Valid
Motivasi Kerja	Saya merasa puas ketika berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	0.729	0.160	Valid
Lingkungan Kerja	Tempat kerja saya nyaman untuk melakukan pekerjaan.	0.777	0.160	Valid
Lingkungan Kerja	Fasilitas kerja yang tersedia membantu saya bekerja dengan baik.	0.755	0.160	Valid
Lingkungan Kerja	Suasana kerja di tempat saya bekerja terasa kondusif.	0.748	0.160	Valid
Lingkungan Kerja	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja.	0.608	0.160	Valid
Lingkungan Kerja	Atasan saya memberikan dukungan dalam menjalankan pekerjaan.	0.778	0.160	Valid
Lingkungan Kerja	Komunikasi antara atasan dan karyawan berjalan dengan baik.	0.732	0.160	Valid
Lingkungan Kerja	Saya merasa aman dan nyaman selama bekerja.	0.771	0.160	Valid
Work-Life Balance	Saya dapat membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.	0.737	0.160	Valid
Work-Life Balance	Pekerjaan saya tidak terlalu mengganggu kehidupan pribadi saya.	0.722	0.160	Valid
Work-Life Balance	Saya masih memiliki waktu yang cukup untuk keluarga atau orang terdekat.	0.776	0.160	Valid
Work-Life Balance	Saya memiliki waktu istirahat yang cukup di luar pekerjaan.	0.727	0.160	Valid
Work-Life Balance	Saya mampu menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan pribadi.	0.710	0.160	Valid
Work-Life Balance	Saya masih dapat melakukan aktivitas pribadi di luar pekerjaan.	0.673	0.160	Valid
Work-Life Balance	Saya merasa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya sudah baik.	0.764	0.160	Valid

C. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70. Hasil pengujian memperlihatkan seluruh variabel memiliki nilai alpha di atas 0,90, sehingga seluruh instrumen dinyatakan reliabel.

Tabel 8 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Keputusan
Kinerja	8	0.933	Reliabel
Motivasi Kerja	8	0.925	Reliabel
Lingkungan Kerja	7	0.914	Reliabel
Work-Life Balance	7	0.910	Reliabel

D. Statistik Deskriptif

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14186

Statistik deskriptif digunakan untuk melihat kecenderungan umum jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Berdasarkan nilai mean, seluruh variabel berada dalam kategori tinggi.

Tabel 9 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	SD	Minimum	Maksimum	Kategori
Motivasi	3.968	0.833	1.625	4.750	Tinggi
Lingkungan	3.969	0.853	1.429	4.857	Tinggi
WLB	3.987	0.836	1.571	4.714	Tinggi
Kinerja	3.998	0.869	1.375	4.750	Tinggi

Tabel 10 Matriks Korelasi Antarvariabel

Variabel	Motivasi	Lingkungan	WLB	Kinerja
Variabel	Motivasi	Lingkungan	WLB	Kinerja
Motivasi	1	0.951	0.969	0.963
Lingkungan	0.951	1	0.957	0.951
WLB	0.969	0.957	1	0.959

E. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian regresi, model diuji melalui uji normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas. Hasil pengujian ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 11 Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji	Statistik	p-value	Keputusan
Normalitas residual (Shapiro-Wilk)	0.977	0.014	Tidak normal pada alpha 5%
Normalitas residual (Kolmogorov-Smirnov)	0.092	0.149	Normal
Heteroskedastisitas (Breusch-Pagan LM)	5.168	0.160	Tidak ada heteroskedastisitas
Heteroskedastisitas (Breusch-Pagan F)	1.737	0.162	Tidak ada heteroskedastisitas
Multikolinearitas Motivasi	436.706	-	VIF tinggi (perlu kehati-hatian)
Multikolinearitas Lingkungan	301.929	-	VIF tinggi (perlu kehati-hatian)
Multikolinearitas WLB	490.984	-	VIF tinggi (perlu kehati-hatian)

Berdasarkan Tabel .11, uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi 0,149 sehingga residual model dapat dinyatakan berdistribusi normal. Uji heteroskedastisitas Breusch-Pagan menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05, sehingga tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas. Namun demikian, nilai VIF pada ketiga variabel independen sangat tinggi, sehingga interpretasi pengaruh parsial perlu dilakukan secara hati-hati karena terdapat indikasi multikolinearitas yang kuat antarvariabel bebas.

F. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan work-life balance terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan.

Tabel 12 Ringkasan Model Regresi

Ukuran	Nilai
N	150
R	0.971
R Square	0.944
Adjusted R Square	0.943
Std. Error of Estimate	0.208
Durbin-Watson	2.036

Tabel 13 Hasil Uji F (ANOVA)

Komponen	SS	df	MS	F	Sig.
Regression	106.151	3	35.384	815.755	0
Residual	6.333	146	0.043	-	-
Total	112.483	149	-	-	-

Tabel 14 Koefisien Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Konstanta	-0.053	0.084	-	-0.629	0.530
Motivasi Kerja	0.457	0.088	0.438	5.186	0
Lingkungan Kerja	0.278	0.073	0.273	3.819	0

Work-Life Balance	0.284	0.093	0.273	3.056	0.003
-------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Berdasarkan Tabel 14, persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = -0,053 + 0,457X_1 + 0,278X_2 + 0,284X_3$. Koefisien regresi positif menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja, lingkungan kerja, dan work-life balance cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.

G. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan secara parsial melalui uji t dan secara simultan melalui uji F. Ringkasan keputusan hipotesis disajikan pada tabel berikut.

Tabel 15 Hasil Uji t dan Keputusan Hipotesis Parsial

Hipotesis	Hubungan	B	t hitung	Sig.	Keputusan
H1	Motivasi Kerja → Kinerja	0.457	5.186	0.000	Diterima
H2	Lingkungan Kerja → Kinerja	0.278	3.819	0.000	Diterima
H3	Work-Life Balance → Kinerja	0.284	3.056	0.003	Diterima

Tabel 16 Hasil Uji F dan Keputusan Hipotesis Simultan

Hipotesis	F hitung	Sig.	Keputusan	Keterangan
H4	815.755	0.000	Diterima	Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan work-life balance secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Tabel 17 Koefisien Determinasi

Ukuran	Nilai
R Square	0.944
Adjusted R Square	0.943

Nilai R Square sebesar 0,944 menunjukkan bahwa 94,4% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan work-life balance, sedangkan 5,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

H. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan. Temuan ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi dorongan kerja, semangat, tanggung jawab, dan orientasi berprestasi yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerjanya. Hasil ini sejalan dengan hipotesis penelitian dan mendukung kerangka Self-Determination Theory yang menempatkan motivasi sebagai faktor penting dalam pembentukan perilaku kerja yang produktif [14].

Lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya, kenyamanan tempat kerja, kecukupan fasilitas, hubungan yang baik dengan rekan kerja, dukungan atasan, dan suasana kerja yang kondusif merupakan faktor yang memperkuat performa karyawan Generasi Z. Temuan ini konsisten dengan Job Demands-Resources Theory yang menekankan bahwa sumber daya kerja yang memadai akan meningkatkan hasil kerja karyawan.

Work-life balance dalam penelitian ini juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, menjaga waktu istirahat, serta meminimalkan konflik kerja-pribadi berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menempatkan work-life balance sebagai faktor penting dalam produktivitas tenaga kerja muda, khususnya Generasi Z.

Secara simultan, ketiga variabel independen memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, hasil uji multikolinearitas menunjukkan adanya korelasi yang sangat tinggi antarvariabel independen. Oleh karena itu, pembahasan hasil parsial perlu disampaikan secara hati-hati pada naskah akhir, karena motivasi kerja, lingkungan kerja, dan work-life balance pada responden cenderung bergerak bersama dan saling berkaitan erat [15].

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil ini menunjukkan konsistensi bahwa ketiga variabel merupakan determinan penting kinerja, namun penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh paling dominan. Hal ini dapat dijelaskan karena motivasi merupakan faktor internal yang langsung mendorong perilaku kerja, sehingga pengaruhnya lebih kuat dibandingkan lingkungan kerja dan work-life balance yang bersifat eksternal. Pada Generasi Z, motivasi intrinsik menjadi pendiring utama kinerja, sedangkan lingkungan kerja dan *work life balance* hanya berperan sebagai pendukung. Oleh karena itu, peningkatan kinerja lebih efektif difokuskan pada penguatan motivasi tanpa mengabaikan kedua factor tersebut.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dorongan kerja, semangat, tanggung jawab, dan keinginan untuk berprestasi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan.

Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Lamongan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi kerja yang nyaman, aman fasilitas memadai, serta hubungan yang baik dengan rekan dan atasan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Work life balance juga berpengaruh positif dan signifikan, di mana kemampuan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi turut meningkatkan kinerja Generasi Z di Kabupaten Lamongan.

Secara simultan, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan work life balance berpengaruh signifikan dengan kontribusi sebesar 94,3% terhadap kinerja, sehingga menjadi factor utama penentu kinerja. Namun, akrena ketiganya saling berkolerasi kuat, interpretasi pengaruh masing-masing variable perlu dilakukan secara hati-hati. Secara praktis, organisasi disarankan untuk memperkuat motivasi kerja melalui pemberian penghargaan, peluang pengembangan karier, dan pengakuan atas kinerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif, serta menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan karyawan. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z secara optimal dan berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan apresiasi kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan kontribusi dalam penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih secara khusus ditujukan kepada para responden serta pihak-pihak di Kabupaten Lamongan yang telah berpartisipasi. Diharapkan artikel ini dapat bermanfaat dan menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya.

References

- [1] F. R. Tsaniyah, A. F. Syamlan, and U. Burhan, "Pengaruh manajemen talenta, work-life balance, dan kesejahteraan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik," *Jurnal Manajemen dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, vol. 18, no. 1, pp. 175–180, 2025.
- [2] N. M. P. Dhaniswari and Sudarnice, "Pengaruh work-life balance dan burnout terhadap kinerja karyawan Gen Z di Kota Denpasar," *Asset: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, vol. 7, no. 1, pp. 53–62, 2024.
- [3] A. A. Mahardika, T. M. Ingarianti, and U. Zulfiana, "Work-life balance pada karyawan generasi Z," *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, vol. 1, pp. 1–16, 2022.
- [4] S. W. Wibowo and M. A. Ahmadi, "Pengaruh work-life balance dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Gen Z," *Jurnal Media Akademik*, vol. 2, no. 12, 2024.
- [5] Y. Wanasari and R. Aryanto, "Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan Generasi Z melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Jakarta," *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, vol. 5, no. 2, pp. 131–149, 2025.
- [6] F. R. Aisy, M. Syaqq, and D. D. Kurniawan, "Pengaruh beban kerja dan work life balance terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus pada angkatan kerja Gen Z di Kabupaten Batang)," *Journal House of Business, Economics, Accounting, and Management*, vol. 1, no. 1, pp. 30–39, 2025.
- [7] A. B. Bakker, E. Demerouti, and A. Sanz-Vergel, "Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 10, pp. 25–53, 2023. [Online]. Available: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- [8] G.-N. Croitoru, A. Ștefănescu, et al., "Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights," *Administrative Sciences*, vol. 15, no. 1, p. 29, 2025. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/1/29>
- [9] Hendratmoko and E. V. Mutiarawati, "The Significant Impact of Workplace Environment on Gen Z Performance in Indonesia," *Jurnal Manajemen*, vol. 13, no. 1, pp. 28–41, 2024. [Online]. Available: <https://jurnal.kwikkiangie.ac.id/index.php/JM/article/view/1096>
- [10] K. McAnally and M. S. Hagger, "Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions," *Behavioral Sciences*, vol. 14, no. 6, p. 428, 2024. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2076-328X/14/6/428>
- [11] P. Susanto, M. E. Hoque, T. Jannat, B. Emely, M. A. Zona, and M. A. Islam, "Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors," *Frontiers in Psychology*, vol. 13, p. 906876, 2022. [Online]. Available: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.906876/full>
- [12] Y. Zahra, S. Handoyo, and Fajrianthi, "A Comprehensive Overview of Generation Z in the Workplace: Insights from a Scoping Review," *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 51, p. a2263, 2025. [Online]. Available: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/2263>
- [13] Ansari, "Prestasi Kerja di Lingkungan Kerja Gen-Z di Indonesia: Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan, dan Budaya Organisasi," *Jurnal Kolaboratif Sains*, vol. 7, no. 7, pp. 2510–2522, 2024.
- [14] M. M. Hakim, "Work-Life Balance, Take Home Pay and Workplace Environment: Which One has the Most Influence toward Employee Performance on Gen Z?" *JSHP: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, vol. 8, no. 1, 2024.
- [15] M. Inglot, "Generation Z and work efficiency: Identifying barriers and factors limiting professional effectiveness," *European Research Studies Journal*, vol. 28, no. 2, pp. 961–976, 2025.