

Pengaruh *Work-Life Balance*, *Compensation*, dan *Workload* Terhadap *Employee Performance* Generasi Z Dimediasi oleh *Job Stress*

Jesaya Herlangga Manurung^{1*}, Anwar Azazi¹, Dody Pratama Marumpe¹, Ilzar Daud¹, Efa Irdhayanti¹

¹Program Studi Manajemen, Universitas Tanjungpura, Indonesia

*Corresponding author : B1021201180@student.untan.ac.id

Article History:

Received : 08-06-2025

Accepted : 14-06-2025

Keywords: Work-Life Balance; Compensation; Workload; Employee Performance; Job Stress; Generasi Z

ABSTRAK

Sektor retail di Indonesia berkontribusi secara signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan terus menunjukkan pertumbuhan yang pesat, didukung oleh peran penting Generasi Z. Keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan, yang memerlukan penyesuaian terhadap karakteristik unik Generasi Z. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji dampak work-life balance, kompensasi, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan, dengan stres kerja sebagai variabel mediasi, khususnya pada karyawan Generasi Z di industri ritel. Pendekatan yang dipakai adalah kuantitatif deskriptif dengan fokus pada hubungan kausal asosiatif. Sampel penelitian terdiri dari 202 karyawan Gen Z berusia 17 hingga 28 tahun. Data dikumpulkan melalui survei daring menggunakan kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis dengan metode PLS-SEM menggunakan SmartPLS versi 4. Temuan penelitian menunjukkan bahwa work-life balance serta kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara beban kerja menunjukkan dampak negatif yang juga signifikan. Stres kerja dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara variabel tersebut dan kinerja karyawan. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor ritel serta memperkaya literatur manajemen SDM, terutama dalam konteks Gen Z.

PENDAHULUAN

Sektor retail di Indonesia memegang peranan krusial dalam menyediakan kebutuhan masyarakat sekaligus menjadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi nasional. Menurut data (Badan Pusat Statistik 2024) (BPS), sektor perdagangan menyumbang sekitar 13,08% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2023, menunjukkan kontribusi signifikan dari industri ini terhadap perekonomian nasional. Pertumbuhan bisnis retail di Indonesia naik sekitar 6% pada 2021, dengan total penjualan mencapai Rp1.368,7 triliun, dan karyawan Gen Z sangat berperan penting dalam kenaikan tersebut (Isnawati et al. 2022). Kemudian menurut data dari Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo), di tahun 2022 sektor retail tumbuh sekitar 3,8–3,9%. Memasuki tahun 2023, industri retail mencatat pertumbuhan yang sedikit lebih tinggi, yaitu sekitar 4–4,2%, dan pada tahun 2024 pertumbuhan sektor retail diproyeksikan menjadi sekitar 4,8%. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan perubahan pola belanja konsumen, kinerja karyawan menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan perusahaan retail. Industri retail merupakan salah satu sektor yang mengalami pertumbuhan pesat seiring dengan meningkatnya permintaan konsumen dan perkembangan

teknologi digital. Di tengah persaingan yang semakin intens, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Kehadiran Generasi Z di dunia kerja membawa perubahan signifikan karena karakteristik, nilai, dan ekspektasi mereka yang berbeda dari generasi sebelumnya.

Saat ini, Generasi Z yang lahir pada tahun 1997 hingga 2012 mulai mendominasi angkatan kerja di sektor retail. Berdasarkan laporan (World Economic Forum 2022), diperkirakan bahwa pada tahun 2025, 27% dari tenaga kerja akan didominasi oleh Generasi Z. Kinerja Gen Z di sektor retail umumnya tinggi, terutama jika pihak manajemen bisa mengatur apa yang diperlukan dan diharapkan oleh mereka (Gulo et al. 2024). Kinerja karyawan merujuk pada hasil yang dicapai melalui pelaksanaan fungsi-fungsi atau aktivitas kerja tertentu dalam kurun waktu tertentu, yang menunjukkan tingkat efektivitas dan efisiensi dari kualitas serta kuantitas pekerjaan yang dilakukan (Adhari 2021). Dalam sektor retail Indonesia yang sedang tumbuh pesat, karyawan Gen Z memainkan peran yang semakin krusial. Gen Z dikenal sangat adaptif terhadap teknologi digital dan cepat menguasai alat kerja modern, sehingga mempercepat transformasi digital di sektor retail. Mereka mendorong penggunaan platform online, aplikasi kasir digital, dan strategi pemasaran berbasis media sosial, yang terbukti meningkatkan efisiensi dan daya saing bisnis retail. Karyawan Gen Z membawa ide-ide kreatif yang segar serta pemahaman mendalam terhadap tren konsumen muda. Kreativitas mereka membantu perusahaan retail menciptakan produk, layanan, dan pengalaman belanja yang lebih relevan bagi pasar Gen Z dan milenial, sehingga memperluas pasar dan meningkatkan penjualan (Isnawati et al. 2022). Generasi Z dikenal sebagai generasi yang melek teknologi, fleksibel, dan cenderung mengutamakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*). Mereka juga memiliki ekspektasi tinggi terhadap kompensasi yang adil. Di sisi lain, Generasi Z sering dianggap memiliki tantangan dalam hal beban dan stress kerja, terutama di sektor retail yang dikenal dengan ritme kerja cepat, jam kerja yang tidak tetap, dan interaksi langsung dengan pelanggan, tantangan ini menjadi semakin kompleks. Karyawan Gen Z berperan penting dalam pertumbuhan industri retail Indonesia melalui inovasi digital, peningkatan produktivitas, kreativitas, serta menjadi pasar konsumen utama. Perusahaan retail yang mampu mengelola dan memberdayakan Gen Z secara optimal akan lebih cepat berkembang dan beradaptasi dengan perubahan pasar.

Dalam era globalisasi dan digitalisasi, dunia kerja mengalami perubahan signifikan, khususnya dalam hal ekspektasi karyawan terhadap pekerjaan dan keseimbangan hidup. Perubahan ini mendorong perusahaan untuk bersaing dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu determinan yang berperan dalam memengaruhi tingkat kinerja karyawan adalah tercapainya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). (Putra et al. 2020) *Work-life balance* merupakan suatu konsep yang komprehensif yang mencerminkan kemampuan individu dalam menetapkan prioritas secara proporsional antara aspek pekerjaan yang mencakup karier dan ambisi profesional—dengan aspek kehidupan pribadi, seperti kebahagiaan, waktu luang, dan hubungan keluarga. Berdasarkan survei dari (Delloite, 2022), sekitar 69% karyawan Gen Z di industri ritel merasa bahwa pekerjaan mereka mengganggu waktu pribadi, terutama karena sistem shift yang tidak tetap dan jadwal kerja akhir pekan. *Work-life balance* mengarah kepada tingkat karyawan untuk mengatur tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang (Dube and Ndofirepi 2024). Keseimbangan ini memungkinkan individu memberikan

kontribusi yang seimbang di tempat kerja dan dalam kehidupan pribadi. Perusahaan dapat mendukung work-life balance melalui kebijakan fleksibilitas kerja, cuti berbayar, dan program pendukung lainnya (Hilman, Ronny Edward, and Faris 2022). Gen Z, yang kini memasuki usia produktif dan menjadi bagian signifikan dari angkatan kerja, menunjukkan preferensi yang kuat terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Work-life balance menjadi perhatian utama karena banyak dari mereka memprioritaskan kesehatan mental dan waktu untuk pengembangan diri di luar pekerjaan. Hal ini berbeda dengan generasi sebelumnya yang lebih fokus pada stabilitas pekerjaan.

Kemudian faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai terutama Gen Z adalah kompensasi yang adil dan kompetitif. (Wijaya and Hidayat 2022) Kompensasi mengarah pada imbalan berupa finansial yang diberikan kepada individu sebagai konsekuensi dari hubungan kerja yang terjalin antara karyawan dan organisasi. Menurut (Indonesia Millennial and Gen Z, 2025), Sebagian besar karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor ritel menyatakan bahwa imbalan kompensasi yang mereka peroleh belum sepadan dengan tingkat beban kerja yang harus mereka tanggung. Kompensasi mencakup penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka, seperti gaji, bonus, insentif, atau bentuk penghargaan lainnya. Kompensasi bisa berupa finansial (seperti gaji) maupun non-finansial (imbalan lain di luar gaji) yang diberikan sebagai penghargaan atas waktu, keterampilan, dan usaha karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, kebijakan upah minimum regional (UMR) juga memengaruhi tingkat kompensasi yang diterima karyawan. Namun, untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, perusahaan perlu memberikan lebih dari sekadar upah minimum (Daud and Afifah 2021). Meskipun sektor ritel sering kali menawarkan upah minimum, Gen Z memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap keadilan dan transparansi dalam sistem pengupahan.

Selain *work-life balance* dan kompensasi, hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu beban kerja. (Vanchapo and MKes 2020) Beban kerja bisa didefinisikan sebagai akumulasi tugas, proses, atau aktivitas yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya. Beban kerja yang berlebihan dapat meningkatkan kinerja karyawan apabila dikelola dengan benar, tetapi tuntutan pekerjaan yang terlalu banyak dapat menyebabkan kinerja yang lebih rendah. Jika seorang individu mampu menyesuaikan diri dengan tanggung jawabnya, maka hal tersebut tidak akan menjadi beban kerja (Dewi et al. 2023). Banyak karyawan Gen Z di sektor ritel merasa tekanan kerja yang tinggi, terutama di posisi frontliner seperti kasir, pramuniaga, dan staf gudang. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Pendell et al., 2022) menunjukkan bahwa 68% Gen Z dan milenial muda mengalami stres atau kelelahan kerja akibat beban kerja dan tekanan yang tinggi, sehingga hal tersebut dapat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan adalah stres kerja. Stres kerja merupakan kondisi psikologis yang muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu dalam mengelola atau merespons tekanan tersebut secara efektif (Vanchapo and MKes 2020). Meskipun stres di lingkungan kerja merupakan tantangan yang umum terjadi, setiap karyawan sebenarnya memiliki kemampuan untuk mengatasinya secara mandiri. Tekanan dari pekerjaan dapat berdampak pada kondisi fisik karyawan, yang pada akhirnya menimbulkan rasa tidak nyaman dalam menjalankan aktivitas sehari-hari (Farisi and Utari 2020). Jika tidak ditangani, stres yang berkepanjangan dapat berdampak negatif

terhadap kinerja dan produktivitas karyawan (Partika 2020). Stres kerja dapat berfungsi sebagai indikator efektivitas penerimaan karyawan terhadap kompensasi, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), dan beban kerja yang mereka hadapi, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja mereka. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mampu menjaga keseimbangan yang sehat antara kehidupan profesional dan pribadi cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi serta performa kerja yang lebih optimal.

Meskipun banyak penelitian telah membahas faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di berbagai industri, kajian yang secara spesifik meneliti bagaimana kompensasi, *work-life balance*, beban kerja dan stres kerja memengaruhi kinerja Generasi Z di bidang retail masih terbatas. Stres kerja menjadi salah satu isu utama di industri retail karena tuntutan pelayanan yang tinggi, target penjualan yang ketat, dan jadwal kerja yang seringkali tidak fleksibel. Jika tidak dikelola dengan baik, stres dapat berdampak negatif pada kinerja dan tingkat retensi karyawan. Fenomena ini penting untuk diteliti karena kinerja karyawan di sektor retail secara langsung memengaruhi pengalaman pelanggan dan keberlanjutan bisnis. Memahami berbagai faktor yang memengaruhi kinerja Generasi Z memungkinkan perusahaan ritel untuk menyusun strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih optimal, mendorong peningkatan produktivitas, serta menekan angka turnover karyawan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kompensasi dan *work-life balance* memengaruhi kinerja Generasi Z di bidang retail, dengan mempertimbangkan stres kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen SDM serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan ritel dalam mengelola dan mempertahankan tenaga kerja Generasi Z secara efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif, yang menandakan bahwa data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada sampel yang mewakili populasi yang lebih luas. Berdasarkan tingkat eksplanasinya, penelitian ini tergolong penelitian asosiatif kausal, sehingga fokusnya adalah menganalisis hubungan sebab-akibat antar variabel yang diteliti. Proses pengumpulan data dilakukan secara daring dengan memanfaatkan Google Form yang disebarkan melalui berbagai platform media sosial. Kuesioner yang digunakan mengadopsi skala Likert dengan rentang nilai 1 hingga 5, di mana nilai 5 menggambarkan tingkat persetujuan tertinggi yaitu 'Sangat Setuju,' diikuti oleh nilai 4 untuk 'Setuju,' nilai 3 untuk 'Netral,' nilai 2 untuk 'Tidak Setuju,' dan nilai 1 untuk 'Sangat Tidak Setuju.' Target populasi penelitian adalah karyawan di bidang retail yang termasuk dalam Generasi Z di Indonesia, dengan jumlah sampel sebanyak 202 orang. Jumlah ini ditentukan berdasarkan acuan dari (Hair et al., 2021), yang merekomendasikan ukuran sampel minimal antara 100 hingga 300 untuk pengujian parameter SEM. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel non-probabilitas dengan pendekatan purposive sampling, berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan: (1) bekerja di bidang retail Indonesia, (2) berusia 16 hingga 28 tahun. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak Smart PLS 4. Prosedur analisis mencakup deskripsi karakteristik responden, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, hingga analisis SEM untuk menguji hipotesis serta mengeksplorasi hubungan antar variabel yang diteliti.

PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang dihimpun dari 202 responden, mayoritas berjenis kelamin perempuan (65%) dan berada pada rentang usia 24–28 tahun (51%), menunjukkan dominasi usia muda yang sudah cukup matang secara profesional. Sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana atau Diploma (66%) dan bekerja di bidang SDM (36%), diikuti oleh Pemasaran dan Keuangan. Dari segi pengalaman kerja, mayoritas telah bekerja lebih dari 3 tahun (79%), yang mencerminkan tingkat kematangan karier yang tinggi. Dalam hal pendapatan, sebagian besar responden berpenghasilan antara 3–4 juta rupiah per bulan (36%), menunjukkan tingkat penghasilan menengah pada kelompok ini.

Tabel 1. Karakteristik

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentase
Gender	Laki-laki	70	35%
	Perempuan	132	65%
	Total	202	100%
Usia	17-20	22	11%
	20-24	77	38%
	24-28	103	51%
	Total	202	100%
Domisili	Sumatera	33	16%
	Jawa	47	23%
	Kalimantan	58	29%
	Sulawesi	38	19%
	Papua	26	13%
	Total	202	100%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	69	34%
	Sederajat		
	Sarjana/Diploma	133	66%
	Total	202	100%
Nama Bidang/Divisi Tempat Bekerja	SDM	73	36%
	Pemasaran	70	35%
	Keuangan	59	29%
	Total	202	100%
Lama Bekerja	<1 Tahun	9	4%
	1-3 Tahun	34	17%
	>3 Tahun	159	79%
	Total	202	100%
Pendapatan per Bulan	<2 Juta/Bulan	32	16%
	2-3 Juta/Bulan	35	17%
	3-4 Juta/Bulan	72	36%
	4-5 Juta/Bulan	56	28%
	>5 Juta/Bulan	7	3%
	Total	202	100%

Sumber: Penulis (2025)

Tabel 2. Outer Loading, Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Item	Outer Loading (>0.7)	AVE (>0.5)	Cronbach's Alpha (>0.7)	Composite Reliability (>0.7)
Work-life Balance	WLB1	0.863	0.777	0.856	0.913
	WLB2	0.890			
	WLB3	0.890			
Compensation	CMP1	0.882	0.750	0.888	0.923
	CMP2	0.886			
	CMP3	0.841			
	CMP4	0.854			
Workload	BK1	0.824	0.716	0.868	0.910
	BK2	0.877			
	BK3	0.865			
	BK4	0.816			
Job Stress	SK1	0.837	0.692	0.889	0.918
	SK2	0.834			
	SK3	0.814			
	SK4	0.835			
	SK5	0.841			
Employee Performance	KJ1	0.871	0.682	0.883	0.915
	KJ2	0.799			
	KJ3	0.823			
	KJ4	0.810			
	KJ5	0.824			

Sumber: Olah Data (2025)

Berdasarkan tabel 2, hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki kualitas pengukuran yang memadai. Semua item indikator menunjukkan nilai outer loading di atas 0,7, yang menandakan refleksi konstruk yang signifikan. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada setiap variabel juga melampaui 0,5, mengindikasikan validitas konvergen yang baik. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada semua variabel berada di atas 0,7, yang mencerminkan reliabilitas internal yang kuat. Oleh karena itu, alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini dapat dianggap memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai dalam mengukur variabel *Work-life Balance*, *Compensation*, *Workload*, *Job Stress*, dan *Employee Performance*.

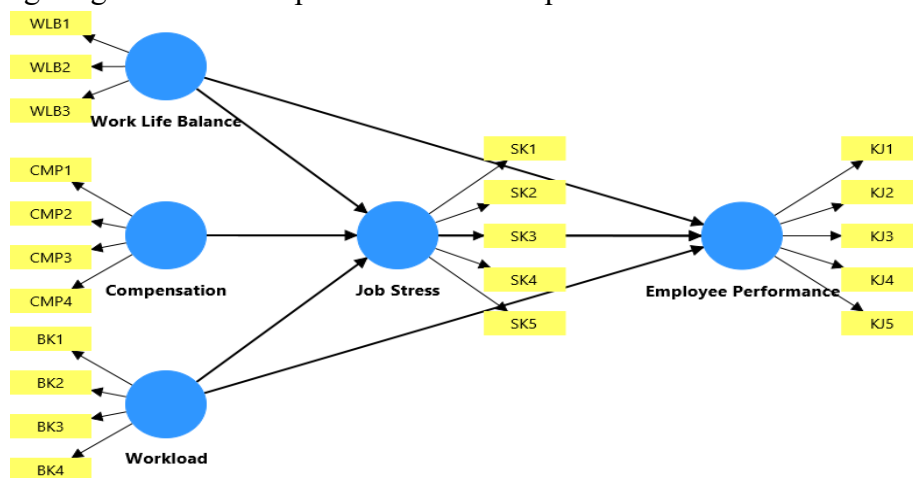
Tabel 3. R-Square

	R-square	R-square adjusted
Employee Performance	0.911	0.910
Job Stress	0.934	0.932

Sumber: Olah Data (2025)

Berdasarkan tabel 3, nilai R-square (R^2) menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Dalam data ini, nilai R^2 untuk Employee Performance sebesar 0.911 berarti bahwa 91,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, dan selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain. Sementara itu, R^2 untuk Job Stress sebesar 0.934 menunjukkan bahwa 93,4% variasi stres kerja

dijelaskan oleh faktor-faktor seperti Workload dan lainnya. Nilai adjusted R² yang sangat dekat (0.910 dan 0.932) mengindikasikan bahwa model sangat baik dan efisien, serta tidak terlalu dipengaruhi oleh jumlah prediktor dalam model. Dengan demikian, model ini memiliki daya prediksi yang sangat kuat terhadap kedua variabel dependen.



Gambar 1. Conceptual Framework

Sumber: Olah Data (2025)

Tabel 4. Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
Work Life Balance -> Employee Performance	0.177	0.177	0.079	2.233	0.026	Diterima
Work Life Balance -> Job Stress	-0.407	-0.407	0.051	7.986	0.000	Diterima
Compensation -> Employee Performance	0.267	0.272	0.075	3.567	0.000	Diterima
Compensation -> Job Stress	-0.317	-0.319	0.057	5.564	0.000	Diterima
Workload -> Employee Performance	-0.239	-0.239	0.080	2.985	0.003	Diterima
Workload -> Job Stress	0.280	0.278	0.054	5.133	0.000	Diterima
Job Stress -> Employee Performance	-0.305	-0.300	0.105	2.896	0.004	Diterima

Sumber: Olah Data (2025)

Berdasarkan tabel 4, hasil analisis jalur (path analysis) mengindikasikan bahwa seluruh hubungan antar variabel dalam model menunjukkan signifikansi statistik dengan nilai (p-value

< 0.05). Secara khusus, *work-life balance* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee performance* (0.177, $p = 0.026$) dan negatif signifikan terhadap *Job Stress* (-0.407, $p = 0.000$), menunjukkan bahwa keseimbangan hidup kerja dapat menurunkan stres dan meningkatkan kinerja. *Compensation* juga menunjukkan efek positif terhadap *Employee Performance* (0.267, $p = 0.000$) dan efek negatif terhadap *Job Stress* (-0.317, $p = 0.000$), menandakan bahwa kompensasi yang baik dapat meningkatkan kinerja serta menurunkan stres. Sebaliknya, *Workload* memiliki pengaruh negatif terhadap *Employee Performance* (-0.239, $p = 0.003$) dan positif terhadap *Job Stress* (0.280, $p = 0.000$), yang berarti beban kerja yang tinggi menurunkan kinerja dan meningkatkan stres. Terakhir, *Job Stress* sendiri berpengaruh negatif signifikan terhadap *Employee Performance* (-0.305, $p = 0.004$), menegaskan bahwa semakin tinggi stres kerja, semakin rendah kinerja karyawan. Temuan ini mendukung bahwa variabel-variabel dalam model saling berpengaruh secara kuat dan signifikan.

Tabel 5. Uji Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
Work Life Balance -> Job Stress -> Employee Performance	0.124	0.122	0.046	2.714	0.007	Diterima
Compensation -> Job Stress -> Employee Performance	0.097	0.094	0.034	2.830	0.005	Diterima
Workload -> Job Stress -> Employee Performance	-0.085	-0.085	0.038	2.257	0.024	Diterima

Sumber: Olah Data (2025)

Berdasarkan tabel 5 di atas, menunjukkan hasil analisis mediasi yang menguji pengaruh tidak langsung antara *Work Life Balance*, *Compensation*, dan *Workload* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Stress*. Ketiga jalur mediasi menunjukkan nilai p yang signifikan ($p < 0.05$), yang berarti *Job Stress* secara signifikan memediasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dan kinerja karyawan. *Work Life Balance* dan *Compensation* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja melalui penurunan stres kerja, sementara *Workload* memiliki pengaruh negatif, artinya semakin tinggi beban kerja, maka semakin tinggi pula stres kerja, dan akhirnya menurunkan kinerja karyawan. Dengan demikian, pengelolaan stres kerja menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja melalui perbaikan keseimbangan kerja-hidup, kompensasi, dan pengendalian beban kerja.

Work life balance terhadap employee performance

Hasil analisis data mengungkapkan bahwa bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan gen Z di sektor retail. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat meningkatkan

kinerja individu di tempat kerja. Temuan ini mendukung hasil riset terdahulu dilakukan oleh (Sigit Wicaksono et al. 2024) dan (Mardiani and Widiyanto 2021), yang menyimpulkan bahwa penerapan *work-life balance* yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, perusahaan yang memperhatikan keseimbangan ini dapat memperoleh manfaat berupa peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Work life balance terhadap job stress

Hasil analisis data mengungkapkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat stres kerja (*job stress*) pada karyawan Generasi Z di sektor ritel. Dengan kata lain, semakin baik *work life balance* karyawan, maka semakin rendah pula tingkat stres yang dialami oleh karyawan. Temuan ini mendukung hasil riset terdahulu yang dilakukan oleh (Bahar and Prasetyo 2021) dan (Yuswandi 2023), yang menunjukkan bahwa karyawan dengan keseimbangan hidup yang optimal cenderung mengalami tingkat stres kerja yang lebih rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan yang mendukung keseimbangan *work life balance* bagi karyawan dapat membantu mengurangi tekanan yang mereka hadapi dalam pekerjaan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

Compensation terhadap employee performance

Hasil analisis data mengungkapkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) Generasi Z di sektor ritel. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi yang diberikan perusahaan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini mendukung hasil riset terdahulu yang dilakukan oleh (Oktavia, Alam, and Asri 2020) dan (Pudjiarti, Herman, and Mahesa 2023), dimana mereka mengungkapkan bahwa kompensasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, karena karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka. Dengan demikian, perusahaan yang menawarkan kompensasi yang adil dan kompetitif cenderung melihat peningkatan dalam kinerja karyawan mereka.

Compensation terhadap job stress

Hasil analisis data mengungkapkan bahwa *compensation* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat stres kerja (*job stress*) karyawan gen Z di sektor retail. Artinya, semakin tinggi kompensasi yang diterima oleh karyawan, maka semakin rendah tingkat stres yang mereka rasakan dalam pekerjaan. Temuan ini mendukung hasil riset terdahulu dilakukan oleh (Made et al. 2020) dan (Noratta, Masriah, and Prabowo 2022), yang menunjukkan bahwa kompensasi yang lebih baik dapat mengurangi beban stres yang dirasakan oleh karyawan, karena mereka merasa lebih dihargai dan lebih aman secara finansial. Oleh karena itu, perusahaan yang memberikan kompensasi yang kompetitif dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mengurangi stres yang dialami oleh karyawan.

Workload terhadap employee performance

Hasil analisis data mengungkapkan bahwa beban kerja (*workload*) terbukti memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) gen Z di sektor retail. Artinya, semakin tinggi beban kerja yang dirasakan, semakin menurun pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menghambat produktivitas, menurunkan fokus, serta meningkatkan risiko kelelahan fisik maupun mental. Temuan ini mendukung hasil riset terdahulu yang dilakukan oleh (Rohimah, Suparwo, and Handayani 2023) dan (Lestari, Liana, and Aquinia 2020), yang

menyatakan bahwa tekanan kerja yang terlalu tinggi dapat berdampak buruk terhadap efektivitas dan hasil kerja karyawan.

Workload terhadap job stress

Analisis data mengungkapkan bahwa *workload* atau beban kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job stress* yang dialami oleh karyawan Generasi Z di industri ritel. Artinya, semakin besar beban kerja yang diterima oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat stres yang mereka rasakan. Temuan ini menegaskan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menjadi salah satu pemicu utama meningkatnya tekanan psikologis di lingkungan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wirawan, 2022) dan (Mariana and Ramie 2021), yang menyatakan bahwa intensitas kerja yang tinggi tanpa diimbangi dengan manajemen waktu dan dukungan yang memadai dapat menyebabkan stres yang berkepanjangan.

Job stress terhadap employee performance

Hasil analisis data mengungkapkan bahwa stres kerja (*job stress*) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) Generasi Z di sektor ritel. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat stres yang dialami oleh karyawan, semakin menurun pula performa kerja yang mereka tunjukkan. Stres kerja yang berlebihan dapat mengganggu fokus, menurunkan motivasi, serta menyebabkan kelelahan fisik dan mental, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas. Temuan ini mendukung hasil riset terdahulu yang dilakukan oleh (Lenggah, Titi, and Wahyuni 2022) dan (Hakman, Suhadi, and Yuniar 2021), yang menyimpulkan bahwa stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menjadi hambatan serius dalam pencapaian kinerja optimal.

Work life balance terhadap employee performance melalui job stress

Hasil analisis data mengungkapkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di sektor ritel, dengan stres kerja (*job stress*) berperan sebagai variabel mediasi. Dengan kata lain, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui penurunan tingkat stres kerja. Ketika karyawan merasa mampu mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional secara seimbang, mereka cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah, yang pada akhirnya berdampak positif pada performa kerja. Temuan ini mendukung hasil riset terdahulu yang dilakukan oleh (Pradnyani and Rahyuda 2022) dan (Fitriana, Aminudin, and MM 2023), yang menyatakan bahwa stres kerja berperan signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara work-life balance dan kinerja karyawan. Dengan demikian, menciptakan work-life balance yang sehat dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan produktivitas melalui pengelolaan stres yang lebih baik.

Compensation terhadap employee performance melalui job stress

Hasil analisis data mengungkapkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di sektor ritel, dengan stres kerja berperan sebagai variabel mediasi. Dengan kata lain, kompensasi yang memadai tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan performa kerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui pengurangan tingkat stres kerja. Ketika karyawan merasa dihargai secara finansial dan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan kontribusinya, mereka cenderung mengalami tekanan kerja yang lebih rendah, sehingga mampu bekerja dengan lebih fokus, termotivasi, dan produktif. Temuan ini mendukung hasil riset terdahulu yang dilakukan oleh (Nugraheni,

Sutrisno, and Setyorini 2023) dan (Made et al. 2020), yang menegaskan bahwa kompensasi yang memadai dapat menjadi faktor penting dalam mengelola stres kerja dan mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, pemberian kompensasi yang adil menjadi salah satu kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkinerja tinggi.

Workload terhadap employee performance melalui job stress

Hasil analisis data mengungkapkan bahwa beban kerja (*workload*) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di sektor ritel, dengan stres kerja (*job stress*) berperan sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya beban kerja tidak hanya secara langsung menurunkan kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan tingkat stres kerja. Saat karyawan menghadapi tekanan pekerjaan yang berlebihan tanpa adanya dukungan yang memadai, stres yang dialami cenderung meningkat, sehingga menghambat efektivitas pelaksanaan tugas mereka. Temuan ini mendukung hasil riset terdahulu yang dilakukan oleh (Budiasa 2021) dan (Nugraheni, Sutrisno, and Setyorini 2023), yang menunjukkan bahwa job stress menjadi faktor mediasi penting yang memperjelas hubungan antara tingginya beban kerja dan menurunnya kinerja karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang proporsional sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan minim tekanan.

KESIMPULAN

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua jalur hubungan dalam model tersebut signifikan secara statistik. *Work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) dan pengaruh negatif terhadap stres kerja (*job stress*), yang mengindikasikan bahwa *work-life balance* yang baik dapat menurunkan tingkat stres kerja sekaligus meningkatkan performa karyawan. *Compensation* juga menunjukkan pengaruh positif terhadap *Employee Performance* dan negatif terhadap *Job Stress*, mengindikasikan bahwa pemberian kompensasi yang memadai dapat menjadi salah satu strategi dalam meningkatkan kinerja sekaligus mengurangi tekanan kerja. Sebaliknya, *Workload* menunjukkan pengaruh negatif terhadap *Employee Performance* dan berpengaruh positif terhadap *Job Stress*. Artinya, beban kerja yang tinggi justru memperburuk stres dan menurunkan produktivitas karyawan. Selain itu, *Job Stress* secara langsung terbukti menurunkan *Employee Performance* secara signifikan. Lebih lanjut, analisis mediasi memperjelas bahwa *Job Stress* memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara variabel-variabel organisasi (*Work-life Balance*, *Compensation*, dan *Workload*) terhadap kinerja karyawan. *Work-life Balance* dan *Compensation* mampu meningkatkan *Employee Performance* melalui penurunan *Job Stress*, sementara *Workload* menurunkan *Employee Performance* melalui peningkatan *Job Stress*. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan stres kerja menjadi kunci penting dalam memaksimalkan dampak positif variabel-variabel organisasi terhadap performa karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adhari, Zelvian, I. (2021). 1 *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. CV. Penerbit Qiara Media.
- [2] Badan Pusat Statistik. (2024). *Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2023 Tumbuh 5,04 Persen (y-on-y)* - Badan Pusat Statistik Indonesia. *Berita Resmi Statistik*.

- <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2024/02/05/2379/ekonomi-indonesia-triwulan-iv-2023-tumbuh-5-04-persen--y-on-y-.html> (April 25, 2025).
- [3] Bahar, Feninataya, D., & Prasetio, A. P. P. (2021). The Effect of Work Stress on Work-Life Balance of Perum Bulog South Jakarta's Employee. *e-Proceeding of Management* 8(4), 3276–3281.
- [4] Budiasa, I. K. (2021). *Beban Kerja Dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jawa Tengah: CV. Pena Persada.
- [5] Daud, Ilzar, & Afifah, N. (2021). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Compensation and Work Environment on Performance. *GATR Journal of Management and Marketing Review* 6, 110–116. doi:10.35609/jmmr.2021.6.2(2).
- [6] Deloitte. (2022). The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. *Deloitte Insights*, 1–40. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-millennial-survey.html%0Afile:///C:/Users/AsusGK/Downloads/eksperimen/deloitte.pdf> (May 4, 2025).
- [7] Dewi, Fitria, R., Nurhadi, M., Julianti, E., & Prawitowati, T. (2023). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pemangkuhan Hutan. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 10(1): 247–261. doi:10.37606/publik.v10i1.549.
- [8] Dube, Nomusa, & Ndofirepi, T. M. (2024). Academic Staff Commitment in the Face of a Role (Im)Balance between Work and Personal Life: Can Job Satisfaction Help? *European Journal of Management Studies*, 29(1), 31–50. doi:10.1108/ejms-08-2022-0048.
- [9] Farisi, Salman, & Utari, R. U. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 1(3), 31–42.
- [10] Hair Jr, Joseph F, G Tomas M Hult, Christian M Ringle, Marko Sarstedt, Nicholas P Danks, and Soumya Ray. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer Nature.
- [11] Hakman, Suhadi, & Yuniar, N. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pasien Covid-19. *Nursing Care and Health Technology Journal (NCHAT)*, 1(2), 47–54.
- [12] Hilman, Edward, Y. R., & Faris, S. (2022). The Effect Of Work Life Balance And Work Stress On Performance With Job Satisfaction As Intervening Variables At The Office Of The Ministry Of Religion, Selatan Tapanuli Regency. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(5), 1321–1328. doi:10.46729/ijstm.v3i5.606.
- [13] Lestari, Muji, W., Liana, L., & Aquinia, A. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Center for Open Science. doi:10.35315/jbe.v27i2.8192.
- [14] Mardiani, Nisawati, I., & Widiyanto, A. (2021). Pengaruh Work-Life Balance, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Gunanusa Eramandiri. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2): 985–993. doi:10.36778/jesya.v4i2.456.

- [15] Mariana, Risa, E., & Ramie, A. (2021). Analisis Hubungan Beban Kerja Dengan Stres Kerja Perawat: Literature Review. *JKM: Jurnal Keperawatan Merdeka*, 1(2): 158–168.
- [16] Noratta, Shinta, Masriah, I., & Prabowo, B. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Dan Kompensasi Terhadap Stres Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Inovator*, 11(2), 341–350.
- [17] Nugraheni, Jeanindita, D., Sutrisno, & Setyorini, N. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Era Pandemi. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi*, 2(2), 127–150.
- [18] Oktavia, Nafila, Alam, S., & Asri. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt Matahari Departement Store Cabang Mall Panakukang Makassar. *AkMen JURNAL ILMIAH*, 17(3): 393–407. doi:10.37476/akmen.v17i3.1116.
- [19] Partika, Dwi, P. (2020). Pengaruh Stress Kerja, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ekowisata Taman Air Tlatar Boyolali. *Universitas Kristen Satya Wacana*, 53(9), 1689–99.
- [20] Pendell, R. and Van Der Helm, S. (2022). Generation Disconnected: Data on Gen Z in the Workplace. *Gallup* November: 1–8. <https://www.gallup.com/workplace/404693/generation-disconnected-data-gen-workplace.aspx?version=print> (May 4, 2025).
- [21] Pradnyani, Sri, N. W., & Rahyuda, A. G. (2022). Peran Stres Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Work-Life Balance Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 806–820.
- [22] Prayudhia, M.C.G. (2022). Aprindo Prediksi Pertumbuhan Ritel Nasional Capai 4,2 Persen.” *Antaraneews.com*. <https://www.antaraneews.com/berita/3824925/aprindo-prediksi-pertumbuhan-ritel-nasional-capai-42-persen> (May 8, 2025).
- [23] Pudjiarti, Sri, E., Herman, M., & Mahesa, D. (2023). The Effect of Compensation on Employee Performance Is Mediated by Job Satisfaction. *IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam*, 12(1), 202–209.
- [24] Wirawan, P. E., Raka. (2022). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Melalui Work Life Balance. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(10): 2169–2180. doi:10.54443/sibatik.v1i10.319.
- [25] Putra, Chandra, K., Pratama, T. A., Linggautama, R. A., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). The Impact of Flexible Working Hours, Remote Working, and Work Life Balance to Employee Satisfaction in Banking Industry during Covid-19 Pandemic Period. *Journal of Business and Management Review*, 1(5), 341–353.
- [26] Rohimah, Aulia, R., Suparwo, A., & Handayani, R. D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Silver Kris Bandung. *Jurnal EMA*, 8(1). doi:10.51213/ema.v8i1.318.
- [27] Wicaksono, S., Angga, Hendri, M. I, Daud, I., & Rosnani, T. (2024). The Effect of Communication, Work Discipline and Work Life Balance on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(4), 1219–1226. doi:10.37641/jimkes.v12i4.2728.
- [28] Vanchapo, Rino, A. (2020). *Beban Kerja Dan Stres Kerja*. Penerbit Qiara Media.

- [29] World Economic Forum. (2022). The Future of Jobs Report 2020 | World Economic Forum. *The Future of Jobs Report* (October): 1163. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest> (April 25, 2025).
- [30] Yuswandi. (2023). Work Life Balance Menurunkan Stres Kerja Perawat. *Jurnal Kesehatan Kartika*, 18(3), 119–125. doi:10.26874/jkkes.v18i3.283.