

PREFERENSI WORK-LIFE BALANCE SEBAGAI FAKTOR PENOLAKAN PROMOSI JABATAN PADA GENERASI Z DAN DAMPAKNYA TERHADAP LOYALITAS KERJA

Agil Mutiara Nurjanah¹, Wahyuni Hidayati², Saefullah³, Ifa Khoiria Ningrum⁴

Universitas Nahdlatul Ulama Sunan Giri, Bojonegoro ¹²³⁴

e-mail: agilnurjannah@gmail.com ¹, wahyunihidayat3@gmail.com ²,
saefullahmadkhan15@gmail.com ³, nifakhoiria@unugiri.ac.id ⁴

ABSTRAK

Perubahan orientasi kerja pada generasi Z menunjukkan kecenderungan yang semakin kuat terhadap pentingnya *work-life balance*, bahkan hingga memengaruhi keputusan karier seperti penolakan promosi jabatan. Fenomena ini menjadi penting dikaji karena berpotensi mengubah paradigma loyalitas kerja dalam organisasi modern. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis preferensi *work-life balance* generasi Z, mengidentifikasi faktor penolakan promosi jabatan, serta mengkaji dampaknya terhadap loyalitas kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi literatur terhadap berbagai jurnal ilmiah dalam lima tahun terakhir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa generasi Z cenderung menolak promosi jabatan karena kekhawatiran terhadap peningkatan beban kerja, tekanan, serta potensi terganggunya keseimbangan hidup. Namun demikian, penolakan tersebut tidak selalu mencerminkan rendahnya loyalitas, melainkan adanya pergeseran makna loyalitas yang lebih menekankan pada kesejahteraan dan kenyamanan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan kebijakan sumber daya manusia yang lebih fleksibel agar tetap mampu mempertahankan loyalitas generasi Z.

Kata Kunci: Work-life balance; Generasi Z; promosi jabatan; loyalitas kerja.

ABSTRACT

The shift in work orientation among Generation Z indicates a growing preference for work-life balance, influencing career decisions such as rejecting job promotions. This phenomenon is important to examine as it may redefine the concept of employee loyalty in modern organizations. This study aims to analyze Generation Z's work-life balance preferences, identify the factors behind promotion rejection, and examine its impact on work loyalty. The research employs a qualitative approach using a literature review of scholarly articles published within the last five years. The findings reveal that Generation Z tends to reject promotions due to concerns about increased workload, pressure, and disruption of personal life balance. However, such decisions do not necessarily indicate low loyalty but rather reflect a shift toward valuing well-being and job comfort. Therefore, organizations need to adopt more flexible human resource policies to maintain the engagement and loyalty of Generation Z employees..

Keywords: Work-life balance; Generation Z; job promotion; employee loyalty.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja modern menunjukkan adanya perubahan paradigma yang signifikan, khususnya dengan hadirnya generasi Z sebagai angkatan kerja baru. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam memandang makna kerja, karier, dan kesejahteraan hidup. Generasi Z yang lahir di era digital cenderung memiliki orientasi kerja yang lebih fleksibel, adaptif, serta mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*) (Mahardika, Arditya Afrizal; Ingrianti, Tri Muji; Zulfiana, 2022). Berbeda dengan generasi sebelumnya yang menjadikan promosi jabatan sebagai indikator utama keberhasilan karier, generasi Z justru menunjukkan kecenderungan untuk memprioritaskan

kualitas hidup dibandingkan pencapaian posisi struktural (Manafe, David; Moi, 2025).

Fenomena meningkatnya perhatian terhadap *work-life balance* pada generasi Z tidak terlepas dari meningkatnya kesadaran terhadap kesehatan mental, fleksibilitas kerja, serta kebutuhan akan keseimbangan hidup. *Work-life balance* dipahami sebagai kemampuan individu dalam mengelola waktu, energi, dan peran antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi secara seimbang (Akbar & Amalia, 2023). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel dan mendukung kesejahteraan psikologis (Sinurat et al., 2025). Selain itu, *work-life balance* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Firdiani et al., 2025), kepuasan kerja (Pasaribu et al., 2025), serta mampu menekan tingkat stres dan burnout pada karyawan (Karina et al., 2025). Bahkan, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan dan kebahagiaan kerja generasi Z (Manafe, David; Moi, 2025).

Di sisi lain, promosi jabatan yang secara tradisional dipandang sebagai bentuk penghargaan dan peningkatan karier, mulai mengalami perubahan makna di kalangan generasi Z. Promosi jabatan sering kali dikaitkan dengan peningkatan tanggung jawab, tekanan kerja, serta berkurangnya fleksibilitas waktu yang dapat mengganggu keseimbangan hidup. Kondisi ini memunculkan fenomena penolakan promosi jabatan sebagai bentuk rasionalisasi pilihan karier. Penelitian menunjukkan bahwa faktor fleksibilitas kerja dan keseimbangan hidup memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan kompensasi dalam menentukan keputusan karier generasi Z (Purnamasari et al., 2025). Selain itu, penerapan sistem kerja fleksibel seperti *hybrid working* terbukti mampu meningkatkan persepsi *work-life balance* pada generasi Z (Ambarwulan et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa preferensi generasi Z tidak lagi berfokus pada karier vertikal, tetapi lebih pada keberlanjutan kualitas hidup.

Fenomena tersebut kemudian menimbulkan pertanyaan mengenai loyalitas kerja generasi Z dalam organisasi. Secara konvensional, loyalitas kerja sering dikaitkan dengan komitmen jangka panjang, kesediaan menerima tanggung jawab lebih besar, serta kesiapan untuk naik jabatan. Namun, dalam konteks generasi Z, loyalitas kerja mengalami redefinisi. Loyalitas tidak selalu diwujudkan melalui promosi jabatan, melainkan melalui keterlibatan kerja (*employee engagement*), kepuasan kerja, dan keberlanjutan hubungan kerja yang sehat (Fitriani et al., 2025). Penelitian lain menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan positif dengan loyalitas kerja, karena mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis dan mengurangi keinginan untuk keluar dari pekerjaan (Pasaribu et al., 2025). Dengan demikian, penolakan promosi jabatan tidak serta-merta mencerminkan rendahnya loyalitas, tetapi dapat diartikan sebagai bentuk adaptasi terhadap kebutuhan hidup yang lebih seimbang.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji *work-life balance* dan karakteristik generasi Z, kajian yang secara khusus menghubungkan preferensi *work-life balance* dengan fenomena penolakan promosi jabatan serta dampaknya terhadap loyalitas kerja masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja, kinerja, dan produktivitas (Firdiani et al., 2025), tanpa mengkaji implikasinya terhadap keputusan karier strategis seperti promosi jabatan. Selain itu, penelitian yang mengaitkan langsung antara penolakan promosi dan loyalitas kerja pada generasi Z juga masih jarang ditemukan. Oleh karena itu, terdapat celah penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji secara lebih komprehensif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis hubungan antara preferensi *work-life balance*, fenomena penolakan promosi jabatan, serta dampaknya terhadap loyalitas kerja pada generasi Z. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan

kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja yang lebih fleksibel, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan di era kerja modern.

METODE

Penelitian ini berfokus pada permasalahan mengenai preferensi *work-life balance* sebagai faktor yang memengaruhi penolakan promosi jabatan pada generasi Z serta dampaknya terhadap loyalitas kerja. Fenomena ini dianalisis untuk memahami perubahan orientasi karier generasi Z yang cenderung lebih mengutamakan keseimbangan hidup dibandingkan pencapaian jabatan structural (Firdiani et al., 2025). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara preferensi *work-life balance*, keputusan penolakan promosi jabatan, serta implikasinya terhadap loyalitas kerja dalam konteks organisasi modern.

Sasaran dalam penelitian ini adalah individu yang termasuk dalam kategori generasi Z, yaitu mereka yang lahir pada rentang tahun 1995 hingga 2012 dan telah atau sedang memasuki dunia kerja (Firdiani et al., 2025). Fokus penelitian diarahkan pada perilaku, preferensi, serta pertimbangan generasi Z dalam mengambil keputusan karier, khususnya terkait promosi jabatan dan loyalitas kerja, yang dalam berbagai penelitian terbukti dipengaruhi oleh faktor fleksibilitas kerja dan kesejahteraan psikologi (Fitriani et al., 2025).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*literature review*), yang bertujuan untuk mengkaji dan mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu secara sistematis dan komprehensif (Pasaribu et al., 2025). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran berbagai sumber ilmiah berupa jurnal nasional dan internasional yang relevan dengan topik penelitian. Kriteria sumber yang digunakan adalah publikasi dalam kurun waktu lima tahun terakhir guna memastikan kebaruan data dan relevansi dengan kondisi terkini (Firdiani et al., 2025). Pemilihan sumber juga didasarkan pada keterkaitan dengan variabel penelitian, yaitu *work-life balance*, generasi Z, promosi jabatan, dan loyalitas kerja.

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif, yaitu dengan menginterpretasikan data yang diperoleh dari berbagai literatur untuk menemukan pola, hubungan, serta kecenderungan yang relevan dengan fokus penelitian (Akbar & Amalia, 2023). Proses analisis dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara sistematis untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena yang dikaji (Karina et al., 2025). Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian mampu memberikan gambaran yang mendalam mengenai hubungan antara preferensi *work-life balance*, penolakan promosi jabatan, serta dampaknya terhadap loyalitas kerja generasi Z.

PEMBAHASAN

Karakteristik Generasi Z dan Preferensi Work-Life Balance

Generasi Z merupakan kelompok yang lahir dalam rentang tahun 1995–2012 dan dikenal sebagai generasi *digital native* yang tumbuh dalam lingkungan yang didominasi oleh teknologi, internet, serta arus informasi yang cepat dan terbuka. Kondisi tersebut membentuk karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal cara berpikir, pola komunikasi, serta orientasi terhadap pekerjaan. Generasi Z cenderung lebih adaptif, kritis, dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap kualitas hidup, termasuk dalam konteks (Putri & Hidayat, 2021). Mereka tidak hanya melihat pekerjaan sebagai kewajiban ekonomi, tetapi juga sebagai bagian dari identitas diri dan

kesejahteraan hidup secara keseluruhan (Ningsih & Prasetyo, 2023).

Salah satu karakteristik utama generasi Z adalah tingginya preferensi terhadap fleksibilitas kerja. Generasi ini lebih menyukai sistem kerja yang tidak kaku, seperti *remote working*, *hybrid working*, maupun pengaturan jam kerja yang fleksibel. Fleksibilitas ini memberikan ruang bagi individu untuk mengelola waktu dan energi secara mandiri, sehingga mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Ambarwulan et al., 2025). Dalam berbagai penelitian, fleksibilitas kerja terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat stres pada generasi Z (Purnamasari et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa sistem kerja tradisional yang kaku mulai kurang relevan bagi generasi ini.

Selain fleksibilitas, kesadaran terhadap kesehatan mental juga menjadi ciri khas yang menonjol pada generasi Z. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang cenderung mengabaikan aspek psikologis dalam pekerjaan, generasi Z justru sangat memperhatikan kesejahteraan emosional dan mental mereka. Mereka lebih sensitif terhadap tekanan kerja, lingkungan kerja yang tidak sehat, serta risiko burnout. Penelitian menunjukkan bahwa generasi Z cenderung menghindari pekerjaan dengan tuntutan berlebihan yang dapat mengganggu keseimbangan hidup dan kesehatan mental (Yusuf & Hidayah, 2024). Dalam konteks ini, *work-life balance* tidak hanya dipahami sebagai pembagian waktu, tetapi juga sebagai upaya menjaga stabilitas psikologis dan kualitas hidup secara menyeluruh.

Di sisi lain, generasi Z juga memiliki orientasi yang kuat terhadap makna kerja (*meaningful work*). Mereka tidak hanya bekerja untuk memperoleh penghasilan, tetapi juga mencari nilai, tujuan, serta dampak sosial dari pekerjaan yang dilakukan. Pekerjaan yang dianggap tidak memberikan makna atau tidak selaras dengan nilai pribadi cenderung ditinggalkan, meskipun menawarkan kompensasi yang tinggi. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma kerja dari orientasi material menuju orientasi intrinsik, seperti kepuasan diri, kontribusi sosial, dan pengembangan diri (Sari & Utami, 2023). Dengan demikian, generasi Z lebih selektif dalam memilih pekerjaan yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis dan nilai hidup mereka.

Jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya, seperti generasi X dan milenial, perbedaan nilai kerja generasi Z terlihat cukup signifikan. Generasi sebelumnya cenderung menekankan stabilitas kerja, loyalitas terhadap organisasi, serta pencapaian karier melalui promosi jabatan sebagai indikator keberhasilan. Sebaliknya, generasi Z lebih mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan hidup, serta lingkungan kerja yang suportif dan inklusif (Robbins et al., 2018). Bahkan, beberapa penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja dibandingkan faktor kompensasi finansial pada generasi Z (Pasaribu et al., 2025). Hal ini menandakan adanya pergeseran orientasi dari *extrinsic motivation* menuju *intrinsic motivation* dalam dunia kerja.

Lebih lanjut, preferensi terhadap *work-life balance* pada generasi Z juga dapat dijelaskan melalui pendekatan teori kebutuhan dan motivasi. Dalam perspektif teori kebutuhan, individu yang telah terpenuhi kebutuhan dasarnya akan cenderung mengejar kualitas hidup yang lebih tinggi, termasuk keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Maslow, 1970). Sementara itu, dalam teori *self-determination*, kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan kesejahteraan psikologis menjadi faktor utama dalam menentukan kepuasan dan motivasi kerja (Deci & Ryan, 2013a). Generasi Z yang memiliki akses informasi luas serta kesadaran diri yang tinggi cenderung lebih mampu mengidentifikasi kebutuhan tersebut, sehingga menjadikan *work-life balance* sebagai prioritas utama dalam bekerja.

Dengan demikian, *work-life balance* bukan sekadar preferensi tambahan, melainkan telah menjadi kebutuhan fundamental bagi generasi Z dalam menentukan pilihan karier. Keseimbangan

antara pekerjaan dan kehidupan pribadi terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kesehatan mental, produktivitas, serta keberlanjutan karier jangka panjang (Pasaribu et al., 2025). Temuan ini memperkuat bahwa karakteristik generasi Z yang mengutamakan fleksibilitas, kesejahteraan psikologis, dan makna kerja merupakan dasar yang menjelaskan mengapa mereka memiliki pola pikir yang berbeda dalam dunia kerja, termasuk dalam mengambil keputusan strategis seperti menerima atau menolak promosi jabatan.

Faktor Penolakan Promosi Jabatan pada Generasi Z

Fenomena penolakan promosi jabatan pada Generasi Z tidak dapat dipahami sebagai indikasi rendahnya ambisi, melainkan sebagai bentuk rasionalitas dalam pengambilan keputusan karier yang mempertimbangkan keseimbangan hidup secara menyeluruh. Dalam perspektif ekonomi perilaku dan psikologi kerja, keputusan karier tidak hanya dipengaruhi oleh imbalan eksternal seperti gaji atau status, tetapi juga oleh persepsi terhadap biaya psikologis yang harus ditanggung (Robbins et al., 2018). Dalam konteks ini, Generasi Z cenderung melakukan evaluasi yang lebih komprehensif terhadap konsekuensi promosi jabatan, termasuk dampaknya terhadap kualitas hidup dan kesejahteraan mental.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi penolakan promosi adalah meningkatnya beban kerja dan tanggung jawab yang melekat pada posisi yang lebih tinggi. Promosi jabatan umumnya diikuti dengan kompleksitas pekerjaan yang lebih besar, tuntutan pengambilan keputusan yang lebih tinggi, serta peningkatan tekanan kinerja. Kondisi ini sering kali juga disertai dengan jam kerja yang lebih panjang dan tanggung jawab yang melampaui batas waktu kerja formal. Bagi Generasi Z, kondisi tersebut tidak selalu dipandang sebagai peningkatan kualitas karier, melainkan sebagai potensi risiko terhadap keseimbangan hidup (Fitriani et al., 2025). Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja yang tidak diimbangi dengan kontrol terhadap waktu dan sumber daya dapat menurunkan kepuasan kerja serta meningkatkan stres kerja (Greenhaus & Allen, 2021). Oleh karena itu, promosi jabatan dipersepsikan sebagai trade-off antara keuntungan material dan kesejahteraan personal.

Selain itu, kekhawatiran terhadap hilangnya work-life balance menjadi faktor dominan dalam penolakan promosi jabatan. Generasi Z memiliki sensitivitas yang tinggi terhadap ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga cenderung menghindari posisi yang berpotensi meningkatkan konflik antara kedua domain tersebut. Dalam teori *work-family conflict*, ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan penurunan kesejahteraan psikologis, peningkatan kelelahan emosional, serta menurunnya kinerja individu (Greenhouse & Allen, 2021). Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa rendahnya work-life balance berkorelasi dengan meningkatnya burnout pada generasi muda, khususnya Generasi Z (Karina et al., 2025). Oleh karena itu, penolakan promosi jabatan dapat dipahami sebagai strategi preventif untuk menjaga stabilitas emosional dan kualitas hidup.

Faktor berikutnya yang berperan signifikan adalah preferensi terhadap fleksibilitas kerja. Generasi Z menunjukkan kecenderungan kuat untuk memilih sistem kerja yang memungkinkan otonomi dalam mengatur waktu, tempat, dan cara kerja. Fleksibilitas ini menjadi salah satu sumber utama kepuasan kerja karena memberikan ruang bagi individu untuk mengelola berbagai peran dalam kehidupan secara seimbang (Ambarwulan et al., 2025). Namun, promosi jabatan sering kali diiringi dengan tuntutan kehadiran fisik yang lebih tinggi, keterlibatan dalam rapat strategis, serta tanggung jawab manajerial yang membatasi fleksibilitas tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan keterlibatan karyawan Generasi Z, bahkan

menjadi faktor yang lebih diprioritaskan dibandingkan kenaikan jabatan atau kompensasi (Pasaribu et al., 2025). Dengan demikian, penolakan promosi dapat dipandang sebagai upaya mempertahankan fleksibilitas yang telah memberikan kenyamanan dan keseimbangan hidup.

Di sisi lain, faktor psikologis seperti stres dan burnout juga menjadi pertimbangan penting dalam keputusan penolakan promosi. Generasi Z dikenal memiliki tingkat kesadaran yang tinggi terhadap kesehatan mental, sehingga lebih berhati-hati dalam menghadapi situasi kerja yang berpotensi menimbulkan tekanan berlebihan. Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan tuntutan kerja, ketidakjelasan peran, serta tekanan target yang tinggi dapat meningkatkan risiko burnout pada Generasi Z (Zainuddin & Pramesti, 2022). Burnout tidak hanya berdampak pada kesehatan mental, tetapi juga pada penurunan produktivitas dan kualitas kerja. Oleh karena itu, promosi jabatan yang tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai cenderung dipersepsikan sebagai ancaman terhadap kesejahteraan psikologis.

Selain faktor struktural dan psikologis, nilai personal juga menjadi determinan utama dalam keputusan karier Generasi Z. Generasi ini memiliki kecenderungan untuk menyelaraskan pekerjaan dengan nilai-nilai pribadi, seperti kebebasan, keseimbangan hidup, dan kebermaknaan kerja. Dalam perspektif *self-determination theory*, individu akan lebih termotivasi ketika pekerjaan yang dijalani mampu memenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan social (Deci & Ryan, 2013b). Ketika promosi jabatan justru mengurangi otonomi atau meningkatkan tekanan tanpa memberikan makna tambahan, maka keputusan untuk menolak promosi menjadi pilihan yang rasional. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa Generasi Z lebih didorong oleh motivasi intrinsik dibandingkan motivasi ekstrinsik seperti status atau jabatan (Sari & Utami, 2023).

Secara keseluruhan, penolakan promosi jabatan pada Generasi Z merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor struktural (beban kerja dan tanggung jawab), faktor kontekstual (fleksibilitas kerja), serta faktor psikologis dan nilai personal. Temuan ini menunjukkan bahwa keputusan karier Generasi Z bersifat multidimensional dan tidak dapat dijelaskan hanya melalui pendekatan ekonomi tradisional. Dengan demikian, fenomena ini menegaskan adanya pergeseran paradigma dalam dunia kerja, di mana kesejahteraan, fleksibilitas, dan makna kerja menjadi faktor utama dalam menentukan pilihan karier. Implikasinya, organisasi perlu mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif, dengan tidak lagi menjadikan promosi jabatan sebagai satu-satunya bentuk penghargaan, melainkan juga menyediakan alternatif pengembangan karier yang selaras dengan kebutuhan dan preferensi Generasi Z.

Hubungan Work-Life Balance dengan Keputusan Penolakan Promosi

Keterkaitan antara work-life balance dan keputusan penolakan promosi jabatan pada generasi Z menunjukkan adanya perubahan mendasar dalam orientasi karier modern. Work-life balance tidak lagi diposisikan sebagai faktor tambahan dalam pekerjaan, tetapi telah menjadi variabel utama yang secara langsung memengaruhi keputusan karier. Generasi Z cenderung melakukan evaluasi rasional terhadap dampak promosi jabatan terhadap keseimbangan hidup mereka, sehingga keputusan menerima atau menolak promosi tidak hanya didasarkan pada peningkatan status atau kompensasi, melainkan pada sejauh mana promosi tersebut mendukung atau mengganggu kualitas hidup secara keseluruhan (Sinurat et al., 2025). Hal ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari orientasi karier vertikal menuju orientasi kesejahteraan holistik.

Dari perspektif hubungan variabel, work-life balance dapat diposisikan sebagai variabel independen yang memengaruhi keputusan karier, khususnya penolakan promosi jabatan sebagai variabel dependen. Penelitian menunjukkan bahwa individu yang memiliki tingkat work-life balance

yang tinggi cenderung mempertahankan kondisi tersebut dan menghindari perubahan yang berpotensi mengganggu keseimbangan hidup (Firdiani et al., 2025). Dalam konteks ini, promosi jabatan dipersepsikan sebagai stimulus yang berpotensi menimbulkan ketidakseimbangan, terutama karena peningkatan tuntutan kerja, tanggung jawab manajerial, serta keterbatasan waktu pribadi. Oleh karena itu, keputusan penolakan promosi dapat dipahami sebagai mekanisme protektif untuk menjaga stabilitas kesejahteraan individu.

Hubungan ini juga dapat dijelaskan melalui pendekatan teori kebutuhan Maslow. Generasi Z cenderung telah melewati kebutuhan dasar dan keamanan, sehingga lebih memprioritaskan kebutuhan tingkat tinggi seperti aktualisasi diri, kesejahteraan psikologis, dan kualitas hidup. Dalam konteks ini, work-life balance menjadi bagian dari pemenuhan kebutuhan tersebut. Promosi jabatan yang hanya menawarkan peningkatan materi tanpa menjamin keseimbangan hidup tidak lagi dianggap sebagai bentuk pencapaian yang ideal. Temuan penelitian menunjukkan bahwa work-life balance memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan hidup dan kebahagiaan kerja, sehingga menjadi faktor dominan dalam pengambilan keputusan karier (Manafe, David; Moi, 2025)

Selain itu, teori self-determination juga memberikan penjelasan yang kuat terhadap fenomena ini. Teori ini menekankan pentingnya tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Generasi Z menunjukkan kecenderungan untuk memilih pekerjaan yang memberikan kebebasan dalam mengatur waktu dan kehidupan mereka. Promosi jabatan yang mengurangi otonomi, meningkatkan tekanan, atau membatasi fleksibilitas akan bertentangan dengan kebutuhan tersebut (Sari & Utami, 2023). Dalam hal ini, work-life balance menjadi indikator utama dalam menilai apakah suatu keputusan karier mampu memenuhi kebutuhan psikologis individu. Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup mampu meningkatkan motivasi intrinsik, keterlibatan kerja, serta komitmen organisasi (Kurniawati & Lestari, 2022).

Keterkaitan antara work-life balance dan keputusan penolakan promosi juga dapat dianalisis melalui teori kepuasan kerja. Generasi Z cenderung mempertahankan kondisi kerja yang memberikan tingkat kepuasan tinggi, terutama yang berkaitan dengan fleksibilitas, kenyamanan kerja, dan keseimbangan hidup. Ketika promosi jabatan berpotensi menurunkan kepuasan tersebut, maka penolakan menjadi pilihan yang logis. Penelitian menunjukkan bahwa work-life balance memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, serta berperan dalam menekan stres dan burnout (Zainuddin & Pramesti, 2022). Dengan demikian, penolakan promosi dapat diinterpretasikan sebagai strategi adaptif untuk mempertahankan kepuasan kerja yang optimal.

Lebih lanjut, hubungan ini juga dapat dilihat melalui perspektif teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), di mana karyawan akan mempertimbangkan keseimbangan antara kontribusi yang diberikan dengan imbalan yang diterima. Dalam konteks ini, jika promosi jabatan menuntut kontribusi yang lebih besar tetapi tidak memberikan imbalan yang sepadan dalam bentuk kesejahteraan atau kualitas hidup, maka individu cenderung menolak tawaran tersebut. Generasi Z menunjukkan sensitivitas yang tinggi terhadap ketidakseimbangan ini, sehingga lebih selektif dalam menerima peluang karier yang ditawarkan (Cropanzano et al., 2017).

Temuan ini menegaskan bahwa penolakan promosi jabatan oleh generasi Z bukanlah indikasi kurangnya ambisi, melainkan bentuk redefinisi ambisi itu sendiri. Ambisi tidak lagi diukur dari pencapaian posisi atau jabatan, tetapi dari kemampuan individu dalam mencapai keseimbangan hidup, kesejahteraan psikologis, serta keberlanjutan karier. Dalam konteks ini, work-life balance menjadi indikator keberhasilan yang baru, yang menggantikan paradigma lama yang berorientasi pada jenjang

karier vertikal.

Secara keseluruhan, hubungan antara work-life balance dan keputusan penolakan promosi menunjukkan bahwa generasi Z memiliki pendekatan yang lebih holistik dalam memandang karier. Keputusan karier tidak hanya didasarkan pada faktor eksternal seperti gaji dan jabatan, tetapi juga pada faktor internal seperti kepuasan, kesejahteraan, dan nilai hidup. Hal ini menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif, dengan menempatkan work-life balance sebagai elemen strategis dalam pengelolaan karyawan, serta menyediakan alternatif pengembangan karier yang tidak selalu berbasis promosi jabatan

Dampak Penolakan Promosi terhadap Loyalitas Kerja

Fenomena penolakan promosi pada Generasi Z seringkali disalahartikan sebagai bentuk rendahnya loyalitas terhadap organisasi. Namun, perspektif ini perlu dikaji ulang secara lebih kritis. Loyalitas dalam konteks generasi ini tidak lagi dimaknai sebagai kesediaan untuk terus naik jabatan atau bertahan lama dalam satu organisasi, melainkan lebih pada kesesuaian antara nilai pribadi dengan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan hidup. Penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung mempertahankan komitmen kerja selama organisasi mampu menyediakan work-life balance, fleksibilitas, serta dukungan terhadap kesehatan mental (Fitriani et al., 2025).

Penolakan terhadap promosi jabatan justru dapat dilihat sebagai bentuk redefinisi loyalitas. Generasi Z tidak serta-merta menolak tanggung jawab, tetapi lebih selektif dalam memilih peran yang tidak mengorbankan keseimbangan hidup mereka. Dalam hal ini, loyalitas bergeser dari “loyal kepada posisi dan organisasi” menjadi “loyal terhadap nilai, tujuan hidup, dan kesejahteraan diri”. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa work-life balance memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan (employee engagement), yang menjadi indikator loyalitas modern (Akbar & Amalia, 2023).

Dari sisi organisasi, fenomena ini memiliki implikasi yang cukup kompleks. Jika perusahaan gagal memahami perubahan makna loyalitas ini, maka berpotensi terjadi peningkatan turnover, terutama pada karyawan muda yang merasa nilai pribadinya tidak selaras dengan tuntutan organisasi. Sebaliknya, organisasi yang mampu mengakomodasi kebutuhan work-life balance justru dapat meningkatkan retensi dan produktivitas karyawan Generasi Z. Penelitian menunjukkan bahwa kebijakan fleksibilitas kerja dan dukungan kesejahteraan psikologis berkontribusi positif terhadap loyalitas dan motivasi kerja (Purnamasari et al., 2025).

Selain itu, penolakan promosi juga dapat berdampak pada dinamika engagement dalam organisasi. Generasi Z yang tetap berada pada posisi yang mereka anggap seimbang cenderung menunjukkan performa yang stabil dan tingkat stres yang lebih rendah, sehingga berpotensi meningkatkan produktivitas jangka panjang. Sebaliknya, jika dipaksakan untuk menerima promosi yang tidak sesuai dengan preferensi mereka, hal ini justru dapat menurunkan engagement dan meningkatkan risiko burnout. Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan pendekatan manajemen karier yang lebih fleksibel, tidak hanya berorientasi pada kenaikan jabatan, tetapi juga pada keberlanjutan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Secara keseluruhan, penolakan promosi oleh Generasi Z bukanlah indikator rendahnya loyalitas, melainkan bentuk transformasi nilai loyalitas itu sendiri. Implikasi praktisnya, organisasi perlu mengadaptasi strategi manajemen sumber daya manusia dengan menekankan fleksibilitas karier, keseimbangan hidup, serta pendekatan individual dalam pengembangan karyawan agar tetap mampu mempertahankan talenta muda di era kerja modern.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa karakteristik Generasi Z yang menekankan fleksibilitas kerja, kesehatan mental, serta makna kerja telah membentuk paradigma baru dalam memandang karier, khususnya terkait keputusan promosi jabatan. Work-life balance tidak lagi berperan sebagai faktor pendukung, melainkan menjadi variabel utama yang memengaruhi preferensi kerja dan pengambilan keputusan karier generasi ini.

Penolakan promosi jabatan pada Generasi Z bukan menunjukkan rendahnya ambisi, tetapi merupakan hasil pertimbangan rasional terhadap konsekuensi peningkatan tanggung jawab, beban kerja, serta potensi terganggunya keseimbangan kehidupan pribadi. Faktor psikologis seperti stres kerja, burnout, dan kebutuhan akan kesejahteraan emosional turut memperkuat kecenderungan tersebut. Dengan demikian, keputusan karier Generasi Z lebih berorientasi pada keberlanjutan kesejahteraan dibandingkan pencapaian struktural semata.

Lebih lanjut, terdapat keterkaitan yang signifikan antara work-life balance dan keputusan penolakan promosi, di mana individu cenderung mempertahankan kondisi keseimbangan hidup yang telah tercapai. Dalam konteks ini, work-life balance dapat diposisikan sebagai determinan utama dalam keputusan karier, yang menunjukkan adanya pergeseran dari orientasi karier tradisional menuju pendekatan yang lebih holistik dan berbasis nilai.

Selain itu, temuan penelitian ini juga mengungkap adanya redefinisi loyalitas kerja pada Generasi Z. Loyalitas tidak lagi diukur dari kenaikan jabatan atau lamanya masa kerja, melainkan dari tingkat keterikatan emosional, kesesuaian nilai, serta dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Hal ini menegaskan bahwa loyalitas bersifat dinamis dan kontekstual, mengikuti perubahan nilai dan ekspektasi generasi.

Secara keseluruhan, esensi temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penolakan promosi oleh Generasi Z merupakan refleksi dari transformasi nilai kerja di era modern, di mana keseimbangan hidup, kesejahteraan psikologis, dan makna kerja menjadi indikator utama keberhasilan karier. Implikasi praktisnya, organisasi perlu mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif dengan menekankan fleksibilitas karier, kebijakan work-life balance, serta pendekatan yang berpusat pada karyawan guna meningkatkan retensi, engagement, dan produktivitas jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A. F., & Amalia, I. (2023). Exploring the impact of flexible work arrangements, social support, gender, and job category on the work-life balance of Generation Z workers. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 25(2), 159–173. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v25i2.3315>
- Ambarwulan, G., Wolor, C. W., & Utari, E. D. (2025). Analisis Work-Life Balance Karyawan Generasi Z Di Perusahaan Xyz. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, Vol.3(3), 188–196.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013a). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013b). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US. <https://books.google.co.id/books?id=M3CpBgAAQBAJ>

- Firdiani, C. A., Olivia, E., & Fahlevi, R. (2025). Peranan Work Life Balance Dalam Meningkatkan PRODUKTIVITAS KARYAWAN EARLY CAREER DI KALANGAN GENERASI Z. *Jurnal Psimawa*, 8(1), 172–180. <http://jurnal.uts.ac.id/index.php/PSIMAWA%0AJURNAL>
- Fitriani, I., Hasanudin, & Arman Jaya. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z Dengan Mediasi Stres Kerja. *Jurnal Multidisiplin*, 1(4), 245–260. <https://doi.org/10.70963/jm.v1i4>
- Greenhause, J. H., & Allen, T. D. (2021). *GreenhausandAllen_2011.pdf*. American Psychological Association.
- Karina, T. A., Suroso, & Niken Titi Pratitis. (2025). Relationship Between Work-Life Balance, Role Ambiguity, and Burnout in Generation Z. *Journal of Scientific Research, Education, and Technology (JSRET)*, 4(1), 647–659. <https://doi.org/10.58526/jsret.v4i1.726>
- Kurniawati, D., & Lestari, P. (2022). Fleksibilitas kerja dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja generasi Z. *Jurnal Manajemen SDM*, 10(2).
- Mahardika, Arditya Afrizal; Ingarianti, Tri Muji; Zulfiana, U. (2022). Work-life balance pada karyawan generasi Z. *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, 1(1).
- Manafe, David; Moi, M. O. V. (2025). Generational gaps in work-life balance: Comparing Gen X, Y, and Z. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 16(2).
- Maslow, A. (1970). Motivation and personality. - PsycNET. *Motivation and Personality*.
- Ningsih, S., & Prasetyo, A. (2023). Ningsih, S., & Prasetyo, A. (2023). Karakteristik generasi Z dalam dunia kerja modern. *Jurnal Sosial Humaniora*, 12(1). *Jurnal Sosial Humaniora*, 12(1).
- Pasaribu, R., Lestari, T. D. Y., Rangkuti, N. A., Azyura, R., & Wadi, M. A. (2025). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 2(3).
- Purnamasari, W., Setiyani, A., Sofiati, N. A., & Sudaryo, Y. (2025). Research Horizon. *Research Horizontal*, 05(02), 97–108.
- Putri, A. R., & Hidayat, R. (2021). Digital native dan perubahan perilaku kerja generasi Z. *Jurnal Komunikasi Digital*, 5(2).
- Robbins, S. P., Judge, T., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson. <https://books.google.co.id/books?id=yonBswEACAAJ>
- Sari, D. P., & Utami, N. W. (2023). Meaningful work dan motivasi intrinsik pada generasi Z. *Jurnal Psikologi Terapan*, 11(2).
- Sinurat, I., Gultom, P., & Sitompul, P. (2025). ANALISIS WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA GENERASI Z. *Seminar Nasional Manajemen Dan Akuntansi*, 1, 151–163.
- Yusuf, M., & Hidayah, N. (2024). Kesehatan mental dan work-life balance pada generasi Z. *Jurnal Psikologi Modern*, 9(1).
- Zainuddin, M., & Pramesti, R. (2022). Burnout pada karyawan generasi Z dalam lingkungan kerja modern. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 7(2).