

## TEKANAN MENTAL GEN Z DI ERA KERJA DIGITAL: STUDI TENTANG KEPUASAN KERJA, BURNOUT, DAN KINERJA

Oleh:  
**Heni Kesumayani**

STIE Ganesha  
Jl. Legoso Raya No.31, Kota Tangerang Selatan, Banten 15419 Indonesia

e-mail : [heni@stieganessa.ac.id](mailto:heni@stieganessa.ac.id)

---

### ABSTRACT

*This study examines the effect of mental workload and job satisfaction on Generation Z employee performance, with mental burnout as a mediating variable. A quantitative explanatory approach was applied by involving 200 Generation Z employees aged 18–28 years. Data were collected through an online questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling with SmartPLS. The findings reveal that mental workload positively affects mental burnout, while job satisfaction negatively affects mental burnout. Mental burnout has a negative effect on employee performance. In addition, mental workload negatively affects employee performance, whereas job satisfaction positively affects employee performance. The mediation results confirm that mental burnout partially mediates the relationship between mental workload and employee performance, as well as the relationship between job satisfaction and employee performance. These findings indicate that managing Generation Z employee performance should not rely solely on job satisfaction, compensation, or flexibility, but should also address mental pressure and psychological fatigue in digital work environments.*

**Keywords:** *Employee Performance, Generation Z, Job Satisfaction, Mental Burnout, Mental Workload*

---

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh beban kerja mental dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan mental burnout sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan melibatkan 200 karyawan Generasi Z berusia 18–28 tahun. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling melalui SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja mental berpengaruh positif terhadap mental burnout, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap mental burnout. Mental burnout terbukti menurunkan kinerja karyawan. Selain itu, beban kerja mental berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sementara kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil mediasi menunjukkan bahwa mental burnout memediasi secara parsial hubungan antara beban kerja mental dan kinerja karyawan, serta hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan kinerja Generasi Z tidak cukup hanya berfokus pada kepuasan kerja, tetapi juga perlu mengendalikan tekanan mental dan kelelahan psikologis di lingkungan kerja digital.

**Kata Kunci:** *Beban Kerja Mental, Generasi Z, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Mental Burnout*

---

## PENDAHULUAN

Perubahan karakter pekerjaan pada era digital membuat beban kerja karyawan tidak lagi hanya dipahami sebagai tuntutan fisik, tetapi juga sebagai tekanan mental yang muncul dari komunikasi digital, multitasking, arus informasi yang cepat, serta tuntutan respons yang hampir terus-menerus. Kondisi ini semakin relevan pada karyawan Generasi Z karena mereka memasuki dunia kerja ketika teknologi digital telah menjadi infrastruktur utama dalam koordinasi pekerjaan. Meskipun teknologi membantu fleksibilitas dan efisiensi, penggunaan teknologi kerja yang berlebihan dapat memunculkan *technostress*, digital overload, kelelahan psikologis, dan penurunan kepuasan terhadap pekerjaan (Ninaus et al., 2021; Kumar, 2024).

Urgensi penelitian ini terletak pada kenyataan bahwa organisasi sering kali menilai kinerja karyawan dari sisi produktivitas, target, dan hasil kerja, tetapi belum selalu memperhatikan proses psikologis yang mendahului turunnya kinerja. Dalam konteks ini, beban kerja mental dapat menjadi sumber tekanan yang mempercepat munculnya mental burnout. Burnout tidak hanya menunjukkan kelelahan emosional, tetapi juga melemahkan konsentrasi, motivasi, dan energi kerja yang diperlukan untuk mempertahankan kualitas kinerja. Literatur terbaru menunjukkan bahwa *job demands* yang tinggi dapat meningkatkan burnout, sementara burnout dapat menjadi mekanisme penting yang menjelaskan hubungan antara *workload* dan *performance* (Bakker & de Vries, 2021; Bartram et al., 2023).

Permasalahan penelitian ini muncul dari adanya kemungkinan bahwa karyawan tetap memiliki kepuasan kerja yang cukup baik, misalnya karena gaji, pengakuan, dukungan atasan, peluang karier, dan fleksibilitas kerja, tetapi kinerjanya tetap menurun ketika mengalami burnout. Dengan kata lain, kepuasan kerja belum tentu mampu sepenuhnya menetralkan dampak beban mental apabila tuntutan pekerjaan digital terus berlangsung tanpa pengelolaan yang memadai. Sejumlah studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja, tetapi hubungan tersebut dapat dipengaruhi oleh kondisi psikologis dan pengalaman kerja yang lebih kompleks (Katebi et al., 2022; Riyanto et al., 2021).

Beberapa alternatif solusi dapat ditawarkan, seperti peningkatan kompensasi, fleksibilitas kerja, penguatan dukungan atasan, penyederhanaan alur komunikasi digital, serta program pencegahan burnout. Namun, solusi yang dipilih dalam penelitian ini adalah menempatkan mental burnout sebagai variabel mediasi agar dapat menjelaskan bagaimana beban kerja mental dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh beban kerja mental dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui mental burnout. Manfaat penelitian ini adalah memberikan dasar empiris bagi pengembangan kebijakan SDM yang tidak hanya berorientasi pada kepuasan kerja, tetapi juga pada pengendalian kelelahan mental dalam lingkungan kerja digital (Abdulkareem et al., 2024; Bartram et al., 2023).

## TINJAUAN PUSTAKA

Kajian tentang kinerja karyawan Generasi Z perlu bergeser dari pendekatan tradisional yang hanya menekankan beban kerja sebagai kuantitas tugas menuju pemahaman yang lebih psikologis. Dalam kerangka *Job Demands-Resources*, beban kerja mental dapat dipahami sebagai tuntutan kognitif yang menguras energi, terutama ketika pekerjaan ditandai oleh multitasking, tekanan waktu, komunikasi digital, dan tuntutan respons cepat. Argumen pentingnya bukan sekadar bahwa beban kerja membuat karyawan lelah, melainkan bahwa

beban mental menciptakan tekanan berulang yang dapat menghambat kemampuan individu untuk melakukan regulasi diri. Ketika kapasitas regulasi diri melemah, burnout lebih mudah muncul dan akhirnya mengganggu konsentrasi, motivasi, serta kualitas kerja (Bakker & de Vries, 2021; Ninaus et al., 2021).

Di sisi lain, kepuasan kerja tidak dapat diperlakukan hanya sebagai variabel positif yang otomatis meningkatkan kinerja. Kepuasan terhadap gaji, pengakuan, lingkungan kerja, dukungan atasan, peluang karier, dan fleksibilitas memang memperkuat sikap kerja produktif. Namun, hubungan tersebut tidak selalu sederhana karena karyawan yang puas tetap dapat mengalami penurunan kinerja apabila tekanan mental dan kelelahan psikologis berlangsung terus-menerus. Meta-analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja, tetapi temuan tersebut perlu dibaca bersama kondisi psikologis yang memediasi perilaku kerja (Katebi et al., 2022; Bartram et al., 2023).

Karena itu, mental burnout lebih tepat ditempatkan sebagai mekanisme mediasi, bukan sekadar akibat tambahan dari pekerjaan. Burnout menjelaskan mengapa beban kerja mental dapat menurunkan kinerja dan mengapa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja melalui penurunan kelelahan psikologis. Dengan posisi tersebut, penelitian ini berargumen bahwa kinerja karyawan Generasi Z tidak cukup dijelaskan oleh kepuasan kerja, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengendalikan tekanan mental dalam ekosistem kerja digital.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori karena bertujuan menguji hubungan kausal antarvariabel, yaitu beban kerja mental, kepuasan kerja, mental burnout, dan kinerja karyawan. Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z yang berada pada rentang usia 18–28 tahun dan telah memiliki pengalaman bekerja, baik sebagai karyawan tetap, kontrak, magang, maupun freelance. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 200 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring menggunakan Google Forms yang disebarakan melalui media sosial, LinkedIn, dan grup WhatsApp agar dapat menjangkau responden yang sesuai dengan karakteristik tenaga kerja muda digital.

Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Beban kerja mental diukur melalui enam indikator, yaitu tekanan waktu, multitasking, kelebihan informasi, tuntutan respons cepat, konsentrasi berkepanjangan, dan beban komunikasi digital. Kepuasan kerja diukur melalui enam indikator, meliputi kepuasan terhadap gaji, pengakuan, lingkungan kerja, peluang karier, dukungan atasan, dan fleksibilitas kerja. Mental burnout diukur melalui enam indikator, yaitu kelelahan emosional, kelelahan kognitif, penurunan motivasi, kesulitan konsentrasi, kekosongan emosional, dan kejenuhan terhadap pekerjaan. Kinerja karyawan diukur melalui lima indikator, yaitu produktivitas, kualitas kerja, efektivitas, tanggung jawab, dan konsistensi.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling dengan bantuan SmartPLS. Pengujian dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural. Model pengukuran diuji melalui outer loading, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, Average Variance Extracted, dan HTMT. Selanjutnya, model struktural diuji melalui nilai path coefficient, R-square, t-statistic, p-value, serta specific indirect effect untuk menilai peran mediasi mental burnout. Pengujian signifikansi dilakukan dengan teknik bootstrapping.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 200 karyawan Generasi Z dengan rentang usia 18–28 tahun. Rata-rata usia responden adalah 22,63 tahun, sehingga data ini sesuai dengan fokus penelitian yang menempatkan Generasi Z sebagai subjek utama dalam konteks kerja modern. Berdasarkan gender, responden relatif seimbang, yaitu 102 perempuan (51,0%) dan 98 laki-laki (49,0%). Dari sisi pendidikan, mayoritas responden merupakan lulusan S1 sebanyak 107 orang (53,5%), diikuti Diploma, SMA/SMK, dan S2.

Sebaran divisi responden menunjukkan variasi bidang kerja yang cukup luas, mulai dari marketing, operasional, customer service, administrasi, creative/media, finance, hingga IT. Status pekerjaan didominasi oleh karyawan kontrak sebanyak 88 orang (44,0%) dan karyawan tetap 77 orang (38,5%). Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja selama 1–2 tahun (45,5%), yang menunjukkan bahwa responden berada pada tahap awal pengembangan karier. Sistem kerja paling banyak adalah WFO (49,0%), disusul hybrid dan remote. Dari sisi durasi kerja digital, mayoritas responden memiliki screen time 7–9 jam per hari (43,5%), sehingga relevan dengan isu beban kerja mental dan kelelahan digital. Mayoritas responden memiliki pendapatan bulanan Rp3–5 juta (54,5%).

Tabel 1. Profil Demografis Responden

Variabel	Distribusi Responden
Jenis kelamin	Perempuan: 102 (51,0%); Laki-laki: 98 (49,0%)
Usia	18–28 tahun: 200 (100,0%)
Pendidikan	SMA/SMK: 31 (15,5%); Diploma: 51 (25,5%); S1: 107 (53,5%); S2: 11 (5,5%)
Divisi	Pemasaran: 33 (16,5%); Operasional: 32 (16,0%); Layanan Pelanggan: 29 (14,5%); Administrasi: 29 (14,5%); Kreatif/Media: 29 (14,5%); Keuangan: 27 (13,5%); Teknologi Informasi: 21 (10,5%)
Status pekerjaan	Kontrak: 88 (44,0%); Tetap: 77 (38,5%); Freelance: 18 (9,0%); Magang: 17 (8,5%)
Masa kerja	<1 tahun: 57 (28,5%); 1–2 tahun: 91 (45,5%); 3–5 tahun: 38 (19,0%); >5 tahun: 14 (7,0%)
Sistem kerja	WFO: 98 (49,0%); Hybrid: 62 (31,0%); Remote: 40 (20,0%)
Durasi penggunaan layar	<4 jam: 18 (9,0%); 4–6 jam: 70 (35,0%); 7–9 jam: 87 (43,5%); >9 jam: 25 (12,5%)
Pendapatan	<Rp3 juta: 37 (18,5%); Rp3–5 juta: 109 (54,5%); Rp5–8 juta: 46 (23,0%); >Rp8 juta: 8 (4,0%)

### Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara valid dan reliabel. Pada tahap ini, pengujian dilakukan melalui nilai outer loading, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE).

Tabel 2. Hasil Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE Keterangan
Beban Kerja Mental	0,914	0,933	0,699 Valid dan reliabel
Kepuasan Kerja	0,860	0,896	0,589 Valid dan reliabel
Mental Burnout	0,889	0,915	0,644 Valid dan reliabel
Kinerja Karyawan	0,870	0,906	0,657 Valid dan reliabel

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada konstruk beban kerja mental, kepuasan kerja, mental burnout, dan kinerja karyawan memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Nilai loading pada konstruk beban kerja mental berada pada rentang 0,820–0,856, kepuasan kerja 0,705–0,798, mental burnout 0,773–0,829, dan kinerja karyawan 0,797–0,823. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan layak digunakan karena mampu menjelaskan konstruk masing-masing secara memadai.

Selain itu, hasil reliabilitas juga menunjukkan nilai yang baik. Seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 dan Composite Reliability di atas 0,70. Nilai AVE pada semua konstruk juga berada di atas 0,50, yang berarti model telah memenuhi validitas konvergen. Beban kerja mental memiliki AVE sebesar 0,699, kepuasan kerja 0,589, mental burnout 0,644, dan kinerja karyawan 0,657. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas sehingga layak digunakan untuk pengujian model struktural.

### Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Pada penelitian ini, validitas diskriminan diuji menggunakan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Kriteria umum yang digunakan adalah nilai HTMT harus berada di bawah 0,85 agar konstruk dapat dinyatakan memiliki perbedaan yang memadai.

Tabel 3. Hasil Validitas Diskriminan HTMT

Hubungan Konstruk	Nilai HTMT Keterangan
Kepuasan Kerja – Kinerja Karyawan	0,674 Memenuhi
Mental Burnout – Kinerja Karyawan	0,657 Memenuhi
Mental Burnout – Kepuasan Kerja	0,299 Memenuhi
Beban Kerja Mental – Kinerja Karyawan	0,406 Memenuhi
Beban Kerja Mental – Kepuasan Kerja	0,104 Memenuhi
Beban Kerja Mental – Mental Burnout	0,652 Memenuhi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah batas tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.

Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, yaitu sebesar 0,674. Meskipun hubungan kedua konstruk tersebut cukup kuat secara konseptual, nilainya masih berada di bawah ambang batas 0,85. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan tetap merupakan dua konstruk yang berbeda. Demikian pula, hubungan antara Mental Burnout dan Kinerja Karyawan memiliki nilai HTMT sebesar 0,657, sedangkan hubungan antara Beban Kerja Mental dan Mental Burnout sebesar 0,652. Dengan demikian, tidak terdapat masalah multikolinearitas konseptual antarkonstruk dalam model pengukuran. Hasil ini memperkuat kelayakan model untuk dilanjutkan pada pengujian model struktural.

### Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel endogen serta melihat arah hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-Square Interpretasi
Mental Burnout	0,443 Sedang
Kinerja Karyawan	0,569 Sedang menuju kuat

Hasil analisis PLS Algorithm menunjukkan bahwa nilai R-square pada variabel Mental Burnout sebesar 0,443. Artinya, beban kerja mental dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi mental burnout sebesar 44,3%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai ini menunjukkan daya jelas model pada kategori sedang.

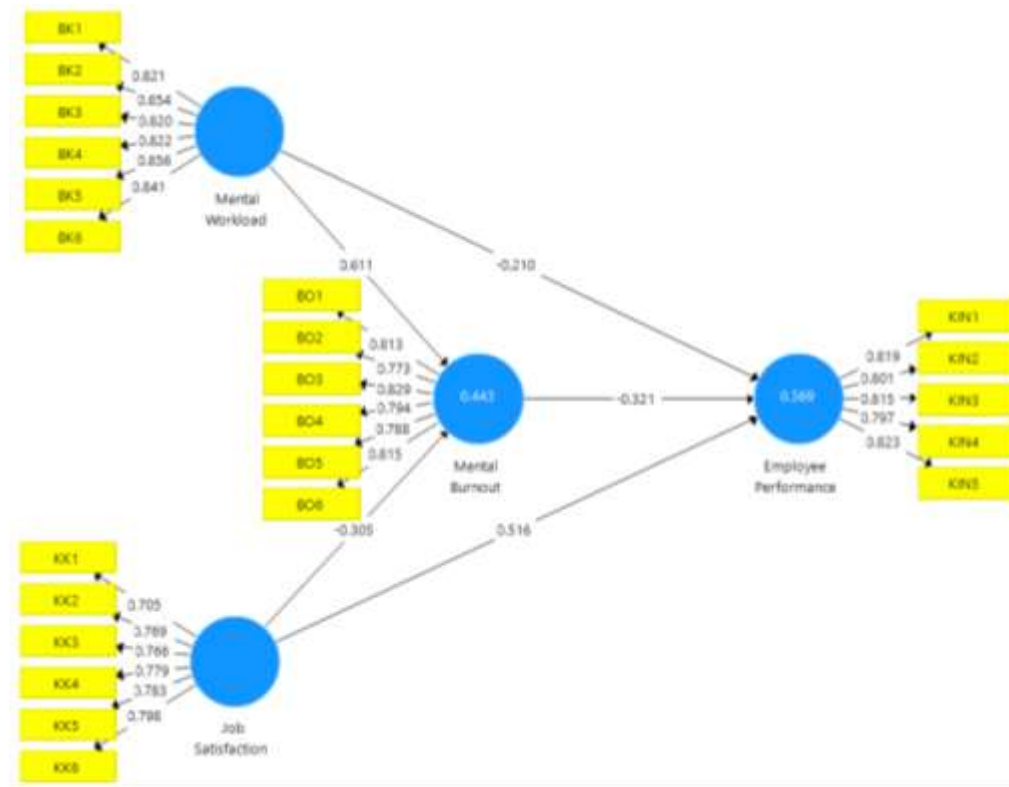
Selanjutnya, nilai R-square pada variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,569. Hal ini berarti beban kerja mental, kepuasan kerja, dan mental burnout mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 56,9%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup kuat dalam menjelaskan kinerja karyawan Generasi Z. Secara umum, hasil ini memperlihatkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja, tetapi juga oleh tekanan mental dan kondisi burnout yang dialami karyawan. Dengan demikian, model struktural dalam penelitian ini dinilai layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis lebih lanjut.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel. Kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis Langsung

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	Beban Kerja Mental → Mental Burnout	0,611	14,839	<0,001	Diterima
H2	Kepuasan Kerja → Mental Burnout	-0,305	6,434	<0,001	Diterima
H3	Mental Burnout → Kinerja Karyawan	-0,321	5,514	<0,001	Diterima
H4	Beban Kerja Mental → Kinerja Karyawan	-0,210	3,536	<0,001	Diterima
H5	Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,516	10,553	<0,001	Diterima



Gambar 1. Diagram Jalur Hubungan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hubungan langsung dalam model memiliki pengaruh yang signifikan. Beban kerja mental berpengaruh positif terhadap mental burnout dengan nilai koefisien 0,611, t-statistic 14,839, dan p-value <0,001. Artinya, semakin tinggi beban kerja mental yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat mental burnout yang dialami.

Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap mental burnout dengan koefisien -0,305, t-statistic 6,434, dan p-value <0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menurunkan risiko burnout. Selanjutnya, mental burnout berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien -0,321, t-statistic 5,514, dan p-value <0,001. Beban kerja mental juga berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif paling kuat terhadap kinerja. Dengan demikian, seluruh hipotesis langsung dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

### Analisis Mediasi

Analisis mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah mental burnout mampu menjembatani pengaruh beban kerja mental dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 6. Hasil Pengujian Mediasi

Jalur Mediasi	Koefisien	t-statistic	p-value	Keputusan
Beban Kerja Mental → Mental Burnout → Kinerja Karyawan	-0,196	5,119	<0,001	Diterima
Kepuasan Kerja → Mental Burnout → Kinerja Karyawan	0,098	4,176	<0,001	Diterima

Hasil bootstrapping menunjukkan bahwa jalur tidak langsung Beban Kerja Mental → Mental Burnout → Kinerja Karyawan memiliki koefisien sebesar -0,196, t-statistic 5,119, dan p-value <0,001. Artinya, mental burnout secara signifikan memediasi pengaruh beban kerja mental terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi beban kerja mental, semakin tinggi burnout yang dialami, sehingga kinerja karyawan cenderung menurun.

Selanjutnya, jalur tidak langsung Kepuasan Kerja → Mental Burnout → Kinerja Karyawan memiliki koefisien sebesar 0,098, t-statistic 4,176, dan p-value <0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui penurunan mental burnout. Karena pengaruh langsung juga signifikan, maka bentuk mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi parsial.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kinerja karyawan Generasi Z tidak dapat hanya dibaca melalui logika “semakin puas, semakin produktif”. Kepuasan kerja memang muncul sebagai prediktor langsung paling kuat terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,516, tetapi temuan ini menjadi lebih menarik karena mental burnout tetap berperan sebagai jalur psikologis yang menurunkan kinerja. Artinya, karyawan yang merasa cukup puas terhadap gaji, pengakuan, dukungan atasan, peluang karier, dan fleksibilitas kerja tetap dapat mengalami penurunan produktivitas ketika tekanan mental dari pekerjaan digital terus berlangsung. Dalam realitas kerja saat ini, kepuasan kerja tidak selalu cukup untuk melindungi karyawan dari kelelahan akibat arus pesan, tuntutan respons cepat, dan pekerjaan yang berpindah-pindah antarplatform digital (Marsh et al., 2024; Saleem & Malik, 2023; Zhang et al., 2025).

Pengaruh beban kerja mental terhadap burnout yang cukup kuat menunjukkan bahwa indikator seperti *digital communication overload*, *multitasking*, dan *rapid response expectation* bukan sekadar gangguan kecil dalam pekerjaan, melainkan sumber tekanan yang dapat menguras energi kognitif. Pada karyawan Generasi Z, kondisi ini semakin relevan karena mereka terbiasa menggunakan teknologi, tetapi kebiasaan digital tidak otomatis berarti kebal terhadap kelelahan digital. Justru, kedekatan dengan teknologi dapat membuat batas kerja menjadi kabur: pesan kantor masuk di luar jam kerja, tugas datang dari banyak kanal, dan karyawan merasa harus terus tersedia. Karena itu, organisasi perlu berhenti memaknai kecepatan respons sebagai satu-satunya tanda profesionalitas. Respons cepat memang penting, tetapi tanpa batas komunikasi yang sehat, kecepatannya dapat dibayar dengan konsentrasi yang pecah dan kelelahan emosional.

Temuan bahwa burnout menurunkan kinerja juga memiliki makna praktis yang kuat. Penurunan kinerja dalam konteks ini tidak selalu muncul karena karyawan tidak kompeten atau tidak disiplin, melainkan karena energi mental yang diperlukan untuk menjaga kualitas kerja sudah terkuras. Indikator kinerja seperti produktivitas, kualitas kerja, efektivitas, tanggung jawab, dan konsistensi sangat bergantung pada kejernihan berpikir. Ketika burnout meningkat, karyawan mungkin tetap hadir dan menyelesaikan tugas, tetapi hasil kerjanya lebih rentan terhadap keterlambatan, kesalahan, dan penurunan inisiatif. Hal ini sejalan dengan argumen bahwa tekanan kerja dan kondisi psikologis menjadi jalur penting dalam menjelaskan mengapa performa karyawan menurun (Chen et al., 2022; Azmy et al., 2023; Gazi et al., 2024).

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini terletak pada penegasan bahwa pengelolaan kinerja Generasi Z harus bergerak dari pendekatan kompensasi semata menuju desain kerja yang lebih manusiawi. Indikator kepuasan kerja yang berpengaruh, seperti dukungan atasan, fleksibilitas kerja, dan peluang karier, perlu dipadukan dengan kebijakan pengendalian beban mental. Perusahaan dapat mulai dari hal sederhana: membatasi rapat yang tidak perlu, menyederhanakan kanal komunikasi, menetapkan jam respons yang wajar, membagi prioritas tugas secara jelas, dan memberi ruang pemulihan setelah periode kerja intensif. Jika tidak, organisasi mungkin memiliki karyawan yang puas secara administratif, tetapi tetap lelah secara psikologis.

## PENUTUP

### Kesimpulan Dan Saran

Penelitian ini menyimpulkan bahwa beban kerja mental dan kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menjelaskan kinerja karyawan Generasi Z, baik secara langsung maupun melalui mental burnout. Beban kerja mental terbukti meningkatkan mental burnout dan menurunkan kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja mampu menurunkan burnout sekaligus meningkatkan kinerja. Mental burnout juga terbukti menjadi variabel mediasi parsial, yang berarti tekanan mental tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga bekerja melalui kelelahan psikologis yang dialami karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan kinerja Generasi Z tidak cukup hanya berfokus pada kepuasan kerja, gaji, atau fleksibilitas, tetapi juga harus memperhatikan beban komunikasi digital, multitasking, tekanan waktu, dan tuntutan respons cepat. Secara praktis, organisasi disarankan membangun sistem kerja yang lebih sehat secara mental. Penelitian selanjutnya dapat menguji model ini pada sektor industri berbeda atau menggunakan desain longitudinal agar perubahan burnout dan kinerja dapat diamati secara lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulkareem, A. K., Ishola, A. A., Bello, M. L., & Adejumo, A. (2024). The dark side of digitalization: Examining the impact of digital overload on job autonomy and job satisfaction. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 22(3), 354–371. <https://doi.org/10.1108/JICES-07-2023-0091>
- Azmy, A., Hartono, D. K., & Mirza, M. (2023). The effect of organizational transformation, organizational culture, and transformational leadership on employee performance through job satisfaction: An evidence from automotive component manufacturing companies. *Management*, 27(1), 95–129. <https://doi.org/10.58691/man/170437>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job demands-resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bartram, T., Cooper, B., Cooke, F. L., & Wang, J. (2023). Thriving in the face of burnout? The effects of wellbeing-oriented HRM on the relationship between workload, burnout, thriving and performance. *Employee Relations*, 45(5), 1234–1253. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2022-0273>
- Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1006580. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
- Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, M. A., Amin, M. B., & Senathirajah, A. R. B. S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100427. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>

- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between “job satisfaction” and “job performance”: A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21–42. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>
- Kumar, P. S. (2024). Technostress: A comprehensive literature review on dimensions, impacts, and management strategies. *Computers in Human Behavior Reports*, 16, 100475. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100475>
- Marsh, E., Perez Vallejos, E., & Spence, A. (2024). Overloaded by information or worried about missing out on it: A quantitative study of stress, burnout, and mental health implications in the digital workplace. *SAGE Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241268830>
- Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, 136, 652–666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Saleem, F., & Malik, M. I. (2023). Technostress, quality of work life, and job performance: A moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 13(12), 1014. <https://doi.org/10.3390/bs13121014>
- Zhang, Q., Dai, W., Chen, J., Gu, Y., & Zhao, Y. (2025). The “side effects” of digitalization: A study on role overload and job burnout of employees. *PLOS ONE*, 20(4), e0322112. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0322112>