

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN GEN Z DALAM MENANGGULANGI BORNOUT DI LINGKUNGAN KERJA

Richadatul Aisy¹⁾, M. Tahajuddi Ghifary²⁾, Dwi Laksmi R³⁾

^{1,2,3} Universitas Merdeka Pasuruan

aisyricha@gmail.com¹⁾, ghifary.one@gmail.com²⁾, laksmitadwita@gmail.com³⁾

Abstrak

Generasi Z merupakan generasi yang menguasai digitalisasi sebab lahir dan bertumbuh seiring berkembangnya teknologi informasi. Disamping karakteristik generasi Z yang cepat dan tanggap terhadap digitalisasi, terdapat kelemahan sebab generasi Z yang menjadi karyawan sering dijuluki sebagai bornout generation. Hal ini menjadi topik yang menarik dan penting untuk diteliti sehingga peneliti bertujuan menganalisis implementasi kebijakan kesejahteraan karyawan generasi Z dalam menanggulangi bornout di lingkungan kerja. Adanya penelitian ini diharapkan bisa menjadi pemilihan kebijakan bagi perusahaan untuk mengatasi dan menghindari kejadian bornout. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan data primer yang diperoleh melalui wawancara sederhana dan data sekunder melalui studi literatur sebagai bahan bahasan sekaligus penunjang hasil temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kejadian bornout berdampak buruk bagi karyawan seperti menyebabkan gangguan mental, lebih mudah tersulut emosi, dan rentan mengalami sakit. Kejadian bornout juga berdampak buruk untuk tempat kerja karena menurunkan kualitas dan performa kerja individu yang menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan seharusnya menerapkan sejumlah kebijakan dalam menanggulangi bornout di lingkungan kerja yang dialami oleh generasi Z sebagai karyawan. Kebijakan tersebut seperti menyediakan wadah dalam meluapkan emosi negatif, pengelolaan beban kerja, menyediakan sumber daya yang memadai, lebih memperhatikan kemampuan karyawan, dan menciptakan prinsip keseimbangan kerja.

Kata kunci: Kesejahteraan Karyawan, Generasi Z, Bornout, Lingkungan Kerja

Abstract

Generation Z is a generation that has mastered digitalization because it was born and grew up along with the development of information technology. Apart from the characteristics of Generation Z which is fast and responsive to digitalization, there is a weakness because Generation Z employees are often called the bornout generation. This is an interesting and important topic to research, so the researcher aims to analyze the implementation of generation Z employee welfare policies in dealing with boredom in the work environment. It is hoped that this research can become a policy choice for companies to overcome and avoid bornout incidents. This research is a type of qualitative descriptive research with primary data obtained through simple interviews and secondary data through literature studies as material for discussion and to support the findings. The research results show that bornout events have a negative impact on employees, such as causing mental disorders, making them more easily aroused by emotions, and being susceptible to illness. Bornout events also have a negative impact on the workplace because they reduce the quality and performance of individual work which hinders the achievement of company goals. Therefore, companies should implement a number of policies to deal with bornout in the work environment experienced by Generation Z as employees. These policies include providing a platform for expressing negative emotions, managing workload, providing adequate resources, paying more attention to employee abilities, and creating the principle of work balance.

Keywords: Employee Welfare, Generation Z, Bornout, Work Environment

PENDAHULUAN

Pada konteks sosial, pekerjaan mempunyai peranan penting untuk membentuk struktur sosial dan menjadi penghubung seseorang dalam lingkup masyarakat. Adanya pekerjaan memberi peluang untuk seseorang menjalin relasi sosial, memperoleh pengalaman, dan memberikan kontribusinya pada pertumbuhan perekonomian dan sosial dalam tingkatan lokal, nasional, hingga global. Di era globalisasi ini, berbagai perusahaan dan lingkungan kerja lainnya menjadikan persaingan kerja semakin ketat dan memicu perubahan cepat pada lingkungan kerja. Pada lingkungan kerja inilah karyawan seringkali dituntut oleh harapan dan target kerja agar memperoleh hasil maksimal sehingga beban kerja yang diterima lebih tinggi. Beban kerja yang terlalu tinggi dan berlebihan ini memicu terjadinya *bornout*. Kejadian *bornout* ini awalnya diteliti oleh psikiater yang melakukan observasi terhadap perilaku sukarelawan sesudah bekerja bertahun-tahun. Sukarelawan tersebut diketahui mengalami kelelahan

mental, menurunnya komitmen dan motivasi dari waktu ke waktu layaknya gedung yang terbakar habis (*burned-out*). Sejak saat itulah, muncul istilah *burnout* yang dipakai secara luas untuk menggambarkan kondisi seseorang yang lelah bekerja dan kehilangan semangat melakukan pekerjaan. Di kalangan generasi muda terutama gen Z saat ini, istilah dan fenomena *bornout* seringkali dijumpai dan dimaknai sebagai keadaan ketika karyawan merasa lelah secara fisik dan emosional karena stress yang berkepanjangan (Retnowati et al., 2023). Dari penelitian American Institute of Stress didapatkan data bahwa 80% pekerja merasakan stress dalam bekerja dan hampir separuhnya menyebutkan mereka memerlukan bantuan terkait cara mengelola stress agar tidak mengalami *bornout* (Saleh et al., 2020).

Adanya *bornout* ini menjadi masalah yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dimana perusahaan memang dituntut untuk bisa memberikan kepuasan kerja bagi karyawan misalnya kebutuhan psikis seperti *work-life-balance* ataupun kebutuhan materil seperti peningkatan kinerja karyawan. Secara umum, karyawan yang merupakan generasi milenial memiliki keinginan bekerja secara fleksibel dan memprioritaskan *work life balance* (Muliawati & Frianto, 2020). Fenomena tersebutlah yang menjadikan generasi Z berpotensi juga merasakan hal yang sama sehingga dalam mengatasi *bornout* di lingkungan kerja, perusahaan harus menetapkan kebijakan yang tepat bagi karyawannya. *Bornout* dipicu beban kerja berlebihan (*overload*) yang tidak bisa dikendalikan karyawan sehingga merasa lelah dan kejenuhan terhadap pekerjaan yang dijalannya (Sundari, 2022). Adanya beban kerja yang berlebih dan *bornout* ini dapat merugikan kesejahteraan bagi karyawan yang berdampak juga menimbulkan terganggunya efektivitas kinerja dan produktivitas perusahaan secara menyeluruh. Oleh karena itu, penting untuk menanggulangi kejadian *bornout* terutama di kalangan karyawan generasi Z.

Penelitian Retnowati et al (2023) mendapatkan hasil bahwa adanya *bornout* berdampak besar dalam penurunan efektivitas dan kinerja individu dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang bisa menjamin terjadinya keseimbangan diantara pekerjaan dengan kehidupan pribadi serta mengimplementasikan manajemen stress secara efektif. Sementara dalam penelitian ini, akan dibahas lebih lanjut terkait penerapan kebijakan perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan generasi Z untuk mengatasi *bornout* di lingkungan kerja. Penelitian ini berbeda dibandingkan sebelumnya yang meneliti karyawan secara umum terkait pengaruh *bornout* sementara penelitian ini berfokus pada implementasi kebijakan kesejahteraan karyawan yang digunakan dalam mengatasi *bornout* di kalangan generasi Z

sebagai karyawan.

Sementara itu, penelitian Syaila & Rustyawati (2023) menyebutkan bahwa perusahaan dapat menggunakan teknik “berbicara dengan tulisan” dalam rangka mengatasi *bornout* pada karyawan di suatu perusahaan X. Dari hasil penelitian, diperoleh bahwa mayoritas orang meraskaan terbantu melalui kegiatan pengelolaan stress yang diadakan oleh perusahaan. Penelitian tersebut relevan dengan penelitian ini yaitu membahas terkait kebijakan kesejahteraan karyawan yang dilakukan dalam mengatasi *bornout* di kalangan karyawan. Hal ini berarti bahwa dalam mengatasi *bornout* maka perusahaan bisa mengimplementasikan adanya kebijakan berupa kegiatan yang dapat mengelola stress karyawan.

Berdasarkan beberapa latar belakang tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih lanjut terkait bagaimana dampak implementasi kebijakan kesejahteraan karyawan generasi Z dalam menanggulangi *bornout* di lingkungan kerja. Penting bagi manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan untuk menerapkan kebijakan di perusahaan yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengatasi *bornout* sehingga karyawan bisa menjalankan pekerjaannya secara maksimal, efektif dan memiliki kinerja yang tinggi.

TELAAH PUSTAKA

Kebijakan Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan menerapkan kebijakan dalam mencapai kesejahteraan karyawan yang bertujuan mempertahankan dan memperbaiki keadaan fisik ataupun mental karyawan sehingga kinerjanya lebih produktif dan meningkat. Kesejahteraan karyawan yang diberikan perusahaan dapat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Hasibuan (2003) dalam (Purba, 2020) menyatakan jika kesejahteraan karyawan diartikan sebagai balas jasa pelengkap baik secara material atau nonmaterial yang ditujukan menurut kebijaksanaan. Kesejahteraan juga diartikan sebagai imbalan tak langsung yang diberi untuk karyawan maupun kelompoknya atas partisipasinya sebagai anggota organisasi. Hal ini berarti kesejahteraan karyawan tidak berupa gaji ataupun upah melainkan menjadi kebijakan yang bertujuan mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan ketenangan karyawan dalam bekerja, menurunkan absensi dan *turnover* karyawan, menjaga kebutuhan karyawan, dan menciptakan lingkungan maupun suasana kerja yang baik juga nyaman sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berlangsung lancar (Purba, 2020).

Generasi Z

Generasi Z merupakan generasi yang lahir dan bertumbuh di era teknologi informasi dan digitalisasi namun lebih menguasai teknologi secara maju, memiliki pemikiran ternuka, juga tidak memedulikan norma. Noordiono berpendapat bahwa generasi Z yaitu generasi yang sejak dini sudah mengenali teknologi juga internet dan senantiasa kehausan akan perkembangan teknologi. Mereka menganggap bahwa teknologi baru dapat dimanfaatkan untuk mempermudah kehidupannya. Generasi ini menjadi generasi digital yang bertumbuh dan berkembang dengan bergantung terhadap teknologi sehingga diketahui karakteristiknya dalam bekerja sangat menginginkan cara kerja yang mudah dan cepat. Generasi Z ini dimanapun dan kapanpun harus terkoneksi dengan internet. Karakteristik gen Z dalam bekerja juga diketahui mudah kewalahan dan memiliki kerentanan terhadap stress akibat kondisi keuangan dan rasa minder terhadap capaian teman, serta kekuatan dalam menanggung beban kerja yang lebih rendah. Sebagai generasi yang bergantung pada teknologi digital terus menerus, maka generasi ini mendapatkan dampak negatif pada kesehatan fisik dan mental karena banyak waktu dihabiskan untuk mengakses gadget (Febriyanti & Muhammad, 2023).

Bornout

Bornout merupakan suatu kelelahan fisik dan emosional yang disebabkan karena stress berkepanjangan di tempat kerja. *Bornout* berkaitan erat terhadap permasalahan kesejahteraan mental misalnya kecemasan juga depresi. Adanya *bornout* bisa menyebabkan individu dalam pengelolaan stress menjadi terganggu dan tidak tercipta keseimbangan diantara pekerjaan yang dilakukan dengan kehidupan pribadinya. Seseorang yang mengalami *bornout* seringkali merasakan kelelahan, rasa kesakitan dan tidak bisa menghadapi tekanan kerja sehingga timbulah dampak negatif pada operasional organisasi. Karyawan yang merasa *bornout* tidak berminat mengerjakan tugas organisasi yang sebelumnya dinikmati, dan tidak merasa terikat untuk mencapai tujuan organisasi (Retnowati et al., 2023). *Bornout* juga didefinisikan secara medis sebagai sindrom psikologis yang memuat tiga dimensi yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan *low personal accomplishment* yang berlangsung kronis. Penyebabnya yaitu beban kerja berlebih, kontrol kerja yang minim, kurang memadainya sistem imbalan dalam bekerja, *work overload*, adanya ketidakadilan dalam lingkungan kerja maupun konflik serta kurangnya penghargaan (Hasbillah & Rahmasari, 2022).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan semua aspek fisik kerja, psikologis kerja, dan peraturan kerja yang bisa berpengaruh terhadap kepuasan bekerja dan produktivitas ketika bekerja. Lingkungan kerja berdasarkan Nitisemito yaitu segala hal yang terdapat pada area sekitar seseorang bekerja dan bisa berpengaruh terhadap karyawan ketika melaksanakan tugas yang dibebankan untuknya. Lingkungan kerja ini berwujud fisik ataupun non fisik yang bisa memberikan pengaruh pada peningkatan semangat juga kinerja dari karyawan ketika menjalankan tugasnya (Silitonga, 2020).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif. Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif memiliki tujuan yaitu mendapatkan fenomena mengenai suatu hal yang ditemui di subjek pada penelitian misalnya perilaku, persepsi, tindakan, ataupun motivasi dimana secara utuh penyampaiannya menggunakan metode deksripsi berbentuk bahasa dan kata-kata (Sugiyono, 2018). Penelitian deskriptif ini akan memberikan gambaran mengenai situasi yang sebenarnya mengenai objek penelitian. Dengan demikian, pada penelitian ini akan dijabarkan hasil temuan dalam bentuk deskripsi terkait data yang didapatkan setelah dilakukan analisis temuan. Pada penelitian ini, pengambilan data memanfaatkan data primer yang diperoleh dari observasi dan wawancara sederhana terhadap generasi Z yang menjadi karyawan di suatu perusahaan. Sementara data sekunder didapatkan dari teknik studi literatur sejumlah jurnal bereputasi untuk mendapatkan data bahasan dan pendukung hasil temuan. Data dianalisis dengan teknik *library research* atau studi literatur sehingga bisa memperoleh bahasan yang berkaitan pada topik penelitian. Tahapan analisis data diawali dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dampak Bornut di Lingkungan Kerja pada Kalangan Karyawan Generasi Z

Generasi Z merupakan generasi yang dianggap lebih maju dibanding generasi sebelumnya atau generasi Y dari pengetahuannya terhadap teknologi. Generasi Z ini sangat bergantung dengan digitalisasi sehingga diketahui bisa melakukan berbagai pekerjaan dengan mudah dan cepat melalui pegadopsian teknologi informasi. Disamping kelebihan tersebut, ternyata generasi yang melek teknologi ini sering disebut-sebut sebagai *bornout generation* yaitu

generasi yang rentan mengalami stress dan *bornout*. Adapun penyebab kejadian *bornout* pada kalangan milenial ataupun gen Z yakni adanya tuntutan sebagai karyawan dalam lingkungan agar bisa mempunyai karier mumpuni yang diekspetasikan akan menjadi orang sukses sehingga bisa menjadi kebanggaan keluarga dan dipandang oleh masyarakat (Pranata et al., 2020). Adanya tuntutan dan beban di lingkungan kerja yang berat bisa memicu stress di kalangan karyawan khususnya generasi Z yang memicu terjadinya *bornout*. Apabila dibiarkan terus melanjut, maka *bornout* ini bisa mengakibatkan banyak dampak buruk bagi karyawan sekaligus lingkungan kerjanya.

Dari penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa *bornout* yang dialami oleh karyawan generasi Z mengakibatkan sejumlah dampak sebagai berikut.

1. Menyebabkan gangguan mental

Masalah *stress* dan *bornout* seringkali dialami oleh karyawan Indonesia khususnya generasi Z yang memang lebih rentan mengalami stress. Permasalahan *bornout* ini menjadi problematika yang perlu ditangani secara cepat karena jika diabaikan bisa mengakibatkan gangguan mental yang lebih parah. Pada hakikatnya, *stress* menjadi bagian *bornout* karena *bornout* yaitu keadaan seseorang yang mengalami *stress* secara berkelanjutan. Pranata et al (2020) menyatakan bahwa *bornout* bisa membuat gangguan mental yang terbilang berbahaya misalnya insomnia, gangguan kecemasan, sulit berkonsentrasi, bahkan depresi. Pada penelitian didapatkan bahwa sindrom *bornout* bisa membuat seseorang mengalami kelelahan mental sehingga berakhir mengalami gangguan mental. Prevalensi gangguan mental karena *bornout* di kalangan pekerja yang memiliki beban kerja tinggi seperti tenaga medis pada saat pandemic Covid-19 juga terbilang tinggi (Santoso & Sudarsih, 2023).

2. Menurunkan kualitas kinerja karyawan

Karyawan yang merupakan generasi Z dan menderita *burnout* tanpa mendapatkan penanganan lebih lanjut maka bisa berdampak buruk terhadap kualitas kinerjanya dalam lingkungan kerja. Penyebabnya berkaitan dengan kondisi mental sebagai dampak *bornout* yang belum stabil karena stress kronis. *Bornout* yang dirasakan oleh karyawan membuat motivasi dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya menjadi menurun. Selain karena stress, burnout yang terjadi juga bisa terjadi akibat beban tugas yang berlebihan sehingga karyawan sudah merasa muak dan kelelahan untuk menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya. Hasil penelitian Syaila & Rustyawati (2023)

menyatakan bahwa kondisi *bornut* bisa membuat turunnya performa kerja seseorang karena karyawan akan kehilangan minat untuk bekerja bahkan mulai membenci pekerjaan dan aktivitas yang dijalani. Menurut Wellen (2021) dibuktikan juga bahwa kondisi *bornout* dapat membuat turunya motivasi karyawan seiring berjalannya waktu sehingga kualitas kinerjanya dan prestasi kerja juga ikut menurun. Ketika mengalami *bornout* seseorang menjadi tidak efektif ketika bekerja. Dengan demikian berarti bahwa kondisi *bornout* bisa membuat kinerja karyawan menurun yang berdampak buruk untuk perusahaan dan lingkungan kerja sehingga diperlukan upaya yang tepat untuk menanganinya.

3. Mudah tersulut emosi dan mengisolasi diri dari lingkungan sosial

Ketika mengalami *bornout*, karyawan yang berasal dari Generasi Z lebih gamang tersulut emosi yang meledak-ledak karena perasaannya sedang sensitive. Selain itu, kondisi *bornout* juga membuat karyawan malas berinteraksi dengan lingkungan sosial dan memilih mengisolasi diri. Dari penelitian Syaila & Rustyawati (2023) diketahui bahwa seseorang yang mengalami *bornout* akan mudah marah dan menjauhi interaksi sosial. Penelitian yang dilakukan oleh Zainudin & Muhamad (2021) dengan subjek profesi guru diketahui bahwa *bornout* yang dialami ketika lelah dengan rutinitas pekerjaan sehari-hari membuat guru mudah marah dan meluapkan emosinya ke peserta didik yang tidak bersalah. Guru yang mengalami *bornut* akan mudah marah dan sulit mengawal perasaan yang menciptakan kesan buruk bagi murid ketika mengajar di kelas. Hal ini berarti bahwa kejadian *bornout* menimbulkan dampak negatif pada lingkungan kerja karena mudahnya emosi diluapkan tanpa sengaja.

4. Rentan sakit sebab kondisi tubuh yang menurun karena stress

Keadaan *stress* yang terjadi ketika *bornout* dapat menurunkan imunitas seseorang yang membuat kondisi tubuh rentan sakit. Dari penelitian Syaila & Rustyawati (2023) diketahui bahwa seseorang yang mengalami *bornout* lebih rentan sakit karena kondisi tubuhnya menurun. Permatasari et al (2023) juga menyebutkan bahwa profesi perawat yang mengalami *bornout* kategori berat sebanyak 58% dimana dampaknya yaitu perawat tersebut lebih mudah terserang sakit, mengalami kelesuan dan keelalahan. Hal ini menandakan bahwa kejadian *bornout* yang diderita seseorang membuat karyawan mudah sakit.

Kebijakan Kesejahteraan Karyawan yang diterapkan Perusahaan dalam Mengatasi Bornout

Kejadian *bornout* yang dirasakan oleh karyawan pada lingkungan kerja bisa berdampak buruk seperti menurunnya kualitas kerja karyawan yang membuat tercapainya tujuan perusahaan terhambat. Dalam upaya mengatasi kejadian *bornout* yang dialami oleh karyawan, beberapa perusahaan menerapkan kebijakan yang berbeda-beda dalam meningkatkan kesejahteraan yang diharapkan cocok bagi generasi Z. Beberapa kebijakan yang diimplementasikan yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan wadah dalam mengekspresikan emosi negatif karyawan
Kebijakan yang diimplementasikan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan yaitu dengan memberikan sarana yang tepat bagi karyawan untuk mengekspresikan dan meluapkan emosi negatifnya. Sarana ini dapat berupa tempat berkeluh kesah dan bercerita dari layanan psikolog atau konselor ataupun melalui *diary* sebagai sarana bercerita melalui tulisan. Stress dan *bornout* yang dirasakan akan semakin parah apabila tidak tersalurkan sehingga sebisa mungkin terdapat kebijakan yang bisa membuat karyawan meluapkan perasaan negatif sehingga karyawan merasa lebih ringan dan sejahtera. Hasil ini didukung oleh Assa (2022) yang mengungkapkan bahwa terapi kognitif melalui dokter ataupun psikologis sebagai profesional di bidangnya menjadi pilihan yang paling tepat dalam menangani *bornout* di karyawan, termasuk di kalangan generasi Z yang sudah mulai banyak menggunakan jasa psikolog. Sementara itu, penelitian Syaila & Rustyawati (2023) di salah satu perusahaan menyebutkan jika wadah bagi karyawan untuk meluapkan emosi bisa dilakukan dengan *daily journey*. Dari penelitian tersebut didapatkan bahwa banyak karyawan terbantu mengelola stress dan merasakan kebijakan ini mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2. Pengelolaan beban kerja yang logis dan adil

Bornout dipicu oleh beban kerja berlebih diluar kemampuan karyawan seperti kalangan Gen Z yang menyebabkan mereka stress ketika bekerja kemudian merasa jenuh dan tidak bersemangat bekerja (Hidayat & Sureskiarti, 2020). Sebagai faktor utama yang memicu terjadinya *bornout*, maka kebijakan yang diimplementasikan yaitu pengelolaan beban kerja di lingkungan kerja secara logis dan adil untuk mendukung kesejahteraan karyawan. Karyawan seharusnya memperoleh tugas dan *jobdesk* sesuai kemampuan dimana beban kerja

juga tidak berlebihan sehingga mereka dapat menikmati pekerjaannya dengan baik. Apabila karyawan bisa menyelesaikan tugas kerjanya secara baik maka hal ini berdampak pada kualitas kinerja yang meningkat dan memudahkan perusahaan maupun lembaga tempat bekerja mencapai tujuan yang diharapkan. Penelitian Muliawati & Frianto (2020) menyatakan bahwa dalam mengatasi *bornout* di lingkungan kerja pembagian tugas perlu ditata ulang, menetapkan prioritas dan meminimalisir peran ganda. Hal ini berarti bahwa beban kerja pada karyawan harus dibagi adil sesuai posisi karyawan dan disesuaikan dengan imbalan yang diberikan. Kebijakan perusahaan juga tidak bisa menempatkan satu karyawan dalam dua posisi atau peran ganda karena bisa membuat beban kerja karyawan menumpuk.

3. Menyediakan sumber daya di lingkungan kerja yang memadai

Bornout juga bisa disebabkan karena kurangnya sumber daya pada lingkungan kerja baik dari segi fasilitas maupun tenaga kerja. Generasi Z yang cenderung menggantungkan diri terhadap digitalisasi mengharapkan segala hal bisa diperoleh secara instan dan mudah (Sari et al., 2020). Oleh karena itu, apabila dalam pekerjaannya mengalami kendala seperti fasilitas yang kurang menunjang pekerjaan ataupun sumber daya manusia yang terbatas dan menjadikannya dituntut melakukan banyak pekerjaan maka hal tersebut dapat membuat karyawan mengalami *bornout*. Implementasi kebijakan kesejahteraan perlu dikuatkan dalam menghindari kejadian *bornout* yaitu dengan menjamin tersedianya sumber daya di lingkungan kerja yang memadai. Hal ini didukung oleh penelitian Muliawati & Frianto (2020) yang menyatakan bahwa dalam menangani kejadian *bornout* maka kebijakan perusahaan harus mendukung kesejahteraan karyawan seperti melalui penyediaan fasilitas yang mumpuni dan memiliki sumber daya secara memadai sehingga karyawan bisa menjalani pekerjaannya secara optimal. Larasati et al (2020) menyatakan dalam mendukung kesejahteraan karyawan maka perusahaan seharusnya bisa menyediakan fasilitas kerja secara ergonomis dan melakukan modifikasi lingkungan kerja yang mendukung kinerja karyawan.

4. Memperhatikan kemampuan karyawan

Perusahaan harus menerapkan kebijakan dimana pembagian beban kerja disesuaikan terhadap kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sebaiknya, perusahaan menempatkan karyawan sesuai minat dan bidang yang diinginkan agar karyawan

memperoleh kesejahteraan dalam bekerja serta melaksanakan pekerjaannya dengan lebih bersemangat. Setyowati et al (2023) menyebutkan bahwa tiap perusahaan pastinya mengantisipasi kejadian *burnout* dengan menerapkan kebijakan yaitu karyawan bekerja sesuai dengan posisi dan kemampuan yang memang menjadi bidangnya sehingga menunjang profesionalisme dalam bekerja.

5. Menerapkan praktik keseimbangan kerja

Dalam meminimalisir kejadian *bornout* di lingkungan kerja, pada diperlukan kebijakan dan praktik yang mendukung terciptanya keseimbangan bekerja. Hal ini berarti kebijakan yang diimplementasikan dapat menjaga keseimbangan karyawan diantara waktu untuk bekerja dan waktu untuk menjalani kehidupannya pribadi. Banyak sekali kasus dimana ketika karyawan sudah pulang ke rumah ataupun di waktu libur, mereka masih dihantui oleh pekerjaan kantor yang memusingkan sehingga memicu kejadian *bornout*. Untuk itu, sebisa mungkin kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan mengedepankan kesejahteraan karyawan yaitu dengan pemberian beban kerja yang sesuai sehingga karyawan menjalankan pekerjaannya hanya ketika waktu bekerja saja dan dapat beristirahat dengan tenang ketika pulang dari tempat bekerja (Hanifia & Ratnaningsih, 2020). Pembagian waktu kerja yang tepat ini bisa memicu keseimbangan seseorang dalam menjalani kehidupannya. Dalam Saras (2023) disebutkan bahwa dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan menjaga keseimbangan bekerja, maka perusahaan harus memberikan waktu yang seimbang bagi karyawannya untuk menjalankan pekerjaan dan menjalankan kehidupan pribadinya dalam porsi yang tepat dan tidak saling bercampur. Hal ini bisa membantu karyawan dalam mengelola stress dan menjaga untuk tetap fokus ketika bekerja serta memiliki motivasi kerja yang terjaga dengan baik. Karyawan yang masih memiliki waktu longgar dan tidak terbebani ketika bekerja akan terhindar dari stress karena kerja ataupun kejadian *bornout*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, diketahui bahwa kejadian *bornout* di kalangan karyawan generazi Z dapat berdampak buruk bagi lingkungan kerja maupun karyawannya seperti mengakibatkan gangguan mental, menurunkan kualitas dan performa kinerja karyawan, menyebabkan karyawan mudah marah dan menarik diri dari lingkungan sosial, serta menyebabkan lebih rentan

sakit. Berbagai dampak buruk tersebut menjadikan manajemen sumber daya manusia harus merumuskan kebijakan yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dari penelitian yang dilakukan implementasi kebijakan kesejahteraan karyawan generasi Z yang dapat dilakukan melalui pemberian sarana dalam meluapkan emosi serta upaya secara bijaksana terkait pengelolaan beban kerja karyawan seperti dengan pembagian ulang *jobdesk*, menetapkan prioritas, meminimalisir peran ganda, menyediakan sumber daya secara memadai, memperhatikan kemampuan karyawan, serta menerapkan prinsip keseimbangan kerja. Dari beberapa kebijakan tersebut, karyawan dapat terhindar dari masalah *bornout* di lingkungan kerja.

Untuk saran kedepannya yaitu, perusahaan sebaiknya harus memperhatikan tanda dan gejala *bornout* yang ditunjukkan oleh karyawan dan memiliki strategi dalam mengantisipasi hal tersebut seperti menginisiasi program kesejahteraan mental dan mendukung secara psikososial. Kebijakan perusahaan yang diimplementasikan juga seharusnya lebih memperhatikan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehingga tidak terdapat karyawan yang merasa sangat keberatan menjalankan tugasnya. Pembagian beban kerja harus dilakukan secara adil. Adanya hal tersebut memiliki peranan besar dalam mendukung keberhasilan organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga bisa berdampak pula pada meningkatnya efektivitas kinerja secara menyeluruh.

REFERENSI

- Assa, A. F. (2022). Dampak Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Burnout Syndrome Pada Karyawan Pt. Sinergi Integra Services. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(3), 436–451. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i3.2454>
- Febriyanti, & Muhammad. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Pro Gen Z*. UPPM universitas malahayati.
- Hanifia, C., & Ratnaningsih, I. Z. (2020). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi Dengan Keseimbangan Kerja-Keluarga Pada Dosen Wanita Di Universitas Diponegoro Semarang. *Jurnal EMPATI*, 7(1), 130–135. <https://doi.org/10.14710/empati.2018.20169>
- Hasbillah, M. S. R., & Rahmasari, D. (2022). Burnout Akademik Pada Mahasiswa Yang Sedang Menempuh Tugas Akhir. *Jurnal Penelitian*

- Psikologi*, 9(6), 122–132.
- Hidayat, R., & Sureskiarti, E. (2020). Hubungan Beban Kerja Terhadap Kejenuhan (Burnout) Kerja pada Perawat di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Inche Abdoel Moeis Samarinda. *Borneo Student Research*, 1(3), 2168–2173.
- Larasati, V., Arroyantri P, B., Maritska, Z., Parisa, N., & Syauki Ikhsan, D. (2020). Edukasi pencegahan sindrom kelelahan (burnout) pada karyawan Pertamina MOR II Palembang. *Jurnal Pengabdian Masyarakat: Humanity and Medicine*, 1(3), 139–148. <https://doi.org/10.32539/hummed.v1i3.13>
- Muliawati, T., & Frianto, A. (2020). Peran Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(3), 606–619.
- Permatasari, L., Safitri, W., & Suryandari, D. (2023). Hubungan Beban Kerja Mental dengan Bornout Perawat di Ruang IGD Rumah Sakit UNS. *Journal of Health Research*, 6(1), 81–92.
- Pranata, M. A., Naufalina, F. E., & Supriadi, O. A. (2020). Perancangan Aplikasi Meditasi Untuk Mengatasi Stres Dan Burnout. *EProceedings of Art & Design*, 7(2), 987–992. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/artdesign/article/view/12453>
- Purba, B. (2020). Analisis Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwasraya Persero Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 1–2. <https://www.nielsen.com/id/id/press-releases/2020/konsumen-digital-menunjukkan-pertumbuhan-tren-positif/>
- Retnowati, E., Hariani, M., Irfan, M., Darmawan, D., Putra, A. R., Anjanarko, T. S., & Munir, M. (2023). Efektivitas Kerja ditinjau dari Aspek Beban Kerja dan Bornout. *Sustainable Environmental and Optimizing Industry Journal*, 5(1), 107–114. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-2-107-114>
- Saleh, L. M., Russeng, S. S., & Tadjuddin, I. (2020). *Manajemen Stress Kerja*. Deepublish.
- Santoso, W., & Sudarsih, S. (2023). *Pelatihan Perbaikan Strategi Koping dan Adaptasi Sebagai Upaya Penurunan Burnout Perawat di Rumah Sakit Training to Improve coping and Adaptation Strategies as an Effort to Reduce Nurse Burnout in Hospitals*. 8(4), 965–971.
- Saras, T. (2023). *Mengatasi Stress di Tempat Kerja*. Tiram Media.
- Sari, I. P., Ifdil, I., & Yendi, F. M. (2020). Konsep Nomophobia pada Remaja Generasi Z. *Jurnal Riset Tindakan*, 1(1), 10–19.

- <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:216379616>
- Setyowati, Yunita, R., & Kusyairi, A. (2023). Hubungan Efikasi Diri dan Koping Perawat dengan Burnout Perawat di UPTD Puskesmas Ketapang Kota Probolinggo. *Jurnal Ilmu Kesehatan*, 2(10), 68–77.
- Silitonga, E. . (2020). *Peningkatan Kinerja SDM Melalui Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen, dan Lingkungan Kerja*. Media Pustaka.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta.
- Sundari, P. R. . (2022). Pengaruh Beban Kerja Melalui Burnout dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention. *Adi Bisnis Digital Interdisipliner*, 3(2), 31–40.
- Syaila, A. P., & Rustyawati, R. (2023). “Berbicara Dengan Tulisan” sebagai Upaya Mengatasi Bornout Pada Karyawan. *Jurnal Serina Humaniora*, 1(1), 430–437.
- Wellen, I. (2021). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kinerja Pegawai dengan Job Bornout sebagai Variabel Moderasi. *Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental*, 1(1), 532–540.
- Zainudin, N. H., & Muhamad, T. A. (2021). Kepuasan Kerja dan Burnout Guru Pendidikan Jasmani di Daerah Langkawi. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(5), 22–34. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i5.798>