

ANALISIS KUALITATIF PERAN FLEKSIBILITAS KERJA DAN WORK-LIFE BALANCE DALAM MEMBENTUK LOYALITAS KARYAWAN GENERASI Z

Jovita Nurul Lestari¹, Aulia Sapina², Sarah Ramadani³

jovitanurullestari@gmail.com¹, sapinaaulia@gmail.com², rmdnisarah24@gmail.com³

Universitas Pamulang

ABSTRAK

Perubahan dunia kerja pascapandemi telah mendorong organisasi untuk meninjau ulang strategi pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam menghadapi masuknya Generasi Z ke dunia kerja. Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya karena tumbuh dalam lingkungan digital, terbiasa dengan teknologi, serta memiliki perhatian besar terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, serta makna dalam pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara kualitatif peran fleksibilitas kerja dan work-life balance dalam membentuk loyalitas karyawan Generasi Z. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka, yaitu mengkaji berbagai artikel jurnal, buku, dan sumber ilmiah yang relevan pada periode 2020–2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berperan penting dalam meningkatkan otonomi, kenyamanan, efisiensi kerja, serta kepuasan karyawan Generasi Z. Sementara itu, work-life balance membantu karyawan menjaga kesehatan mental, mengurangi stres, meningkatkan keterikatan kerja, dan memperkuat keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Namun, fleksibilitas kerja tidak secara otomatis menciptakan loyalitas apabila tidak didukung oleh komunikasi yang jelas, keadilan kebijakan, dukungan atasan, budaya kerja sehat, dan peluang pengembangan karier. Penelitian ini menyimpulkan bahwa loyalitas karyawan Generasi Z bukan hanya dibentuk oleh gaji atau status pekerjaan, tetapi juga oleh pengalaman kerja yang memberi ruang bagi keseimbangan, kepercayaan, perkembangan diri, dan kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi.

Kata Kunci: Fleksibilitas Kerja, Work-Life Balance, Loyalitas Karyawan, Generasi Z, Manajemen Sumber Daya Manusia.

ABSTRACT

Post-pandemic workplace transformation has encouraged organizations to reconsider their human resource management strategies, particularly in responding to the growing presence of Generation Z employees in the workforce. Generation Z has different characteristics from previous generations because they grew up in a digital environment, are accustomed to technology, and place high importance on work flexibility, work-life balance, and meaningful work. This study aims to qualitatively analyze the role of work flexibility and work-life balance in shaping Generation Z employee loyalty. This research uses a qualitative method with a library research approach by reviewing relevant journal articles, books, and scientific sources published between 2020 and 2025. The findings indicate that work flexibility plays an important role in increasing autonomy, comfort, work efficiency, and job satisfaction among Generation Z employees. Meanwhile, work-life balance helps employees maintain mental well-being, reduce stress, improve work engagement, and strengthen their intention to remain in the organization. However, work flexibility does not automatically create loyalty if it is not supported by clear communication, fair policies, supervisor support, a healthy work culture, and career development opportunities. This study concludes that Generation Z employee loyalty is not only shaped by salary or employment status, but also by work experiences that provide balance, trust, self-development, and alignment between employee values and organizational values.

Keywords: Work Flexibility, Work-Life Balance, Employee Loyalty, Generation Z, Human Resource Management.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja dalam beberapa tahun terakhir mengalami perubahan yang sangat signifikan. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, digitalisasi proses bisnis, perubahan pola komunikasi, serta pengalaman kerja selama dan setelah pandemi COVID-19. Organisasi tidak lagi hanya berfokus pada sistem kerja konvensional yang menuntut karyawan hadir secara fisik di kantor dalam jam kerja yang kaku. Banyak organisasi mulai menerapkan sistem kerja yang lebih fleksibel, seperti flexible working hours, remote working, hybrid working, dan sistem kerja berbasis target. Perubahan ini tidak hanya terjadi karena kebutuhan efisiensi organisasi, tetapi juga karena adanya perubahan harapan karyawan terhadap tempat kerja.

Salah satu kelompok karyawan yang sangat relevan dalam perubahan ini adalah Generasi Z. Generasi Z merupakan generasi yang lahir dan tumbuh dalam perkembangan teknologi digital. Mereka terbiasa menggunakan teknologi dalam aktivitas sehari-hari, termasuk dalam belajar, berkomunikasi, bekerja, mencari informasi, dan membangun relasi sosial. Dalam konteks pekerjaan, Generasi Z sering digambarkan sebagai generasi yang menginginkan fleksibilitas, kecepatan, kesempatan berkembang, komunikasi terbuka, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, pendekatan manajemen sumber daya manusia yang terlalu kaku dapat menjadi kurang efektif apabila diterapkan kepada Generasi Z.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, loyalitas karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu dijaga oleh organisasi. Loyalitas karyawan tidak hanya menunjukkan seberapa lama seseorang bertahan di sebuah perusahaan, tetapi juga menggambarkan komitmen, keterikatan emosional, kesediaan untuk berkontribusi, serta kepercayaan terhadap organisasi. Karyawan yang loyal cenderung memiliki motivasi untuk mendukung tujuan organisasi, menjaga reputasi perusahaan, dan memberikan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, rendahnya loyalitas dapat meningkatkan risiko turnover, menurunkan produktivitas, mengganggu stabilitas tim, dan menambah biaya rekrutmen maupun pelatihan karyawan baru.

Namun, membentuk loyalitas karyawan Generasi Z bukanlah hal yang sederhana. Generasi ini sering dipersepsikan lebih mudah berpindah kerja apabila merasa kebutuhan dan harapannya tidak terpenuhi. Dalam beberapa konteks, perpindahan kerja tersebut bukan semata-mata karena rendahnya komitmen, melainkan karena Generasi Z memiliki standar tertentu terhadap tempat kerja. Mereka cenderung mempertimbangkan apakah pekerjaan tersebut memberi ruang untuk berkembang, apakah budaya kerja sesuai dengan nilai pribadi, apakah atasan memberikan dukungan, dan apakah pekerjaan masih memungkinkan mereka menjaga kehidupan pribadi.

Fleksibilitas kerja menjadi salah satu faktor yang sering dikaitkan dengan meningkatnya kepuasan dan loyalitas karyawan. Fleksibilitas kerja dapat diartikan sebagai keleluasaan yang diberikan organisasi kepada karyawan dalam mengatur waktu, tempat, atau cara menyelesaikan pekerjaan selama target kerja tetap tercapai. Bentuk fleksibilitas kerja dapat berupa jam kerja fleksibel, kerja dari rumah, kerja hybrid, pengaturan jadwal kerja berdasarkan kebutuhan, hingga sistem kerja berbasis hasil. Penelitian Bloom et al. (2024) menunjukkan bahwa sistem hybrid dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat pengunduran diri tanpa merusak kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat menjadi strategi penting dalam mempertahankan karyawan, khususnya pada pekerjaan yang memungkinkan penerapan sistem kerja fleksibel.

Selain fleksibilitas kerja, work-life balance juga menjadi faktor penting dalam membentuk loyalitas karyawan. Work-life balance merujuk pada kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, sosial, pendidikan, kesehatan, dan kebutuhan diri. Bagi Generasi Z, pekerjaan bukan satu-satunya pusat kehidupan. Mereka cenderung memandang pekerjaan sebagai bagian dari kehidupan yang harus berjalan selaras dengan kesehatan mental, waktu pribadi, dan pengembangan diri. Jika pekerjaan terlalu menekan, tidak memberi batas waktu yang sehat, atau mengganggu kehidupan pribadi secara berlebihan, maka loyalitas karyawan dapat melemah.

Beberapa penelitian terbaru menunjukkan hubungan antara work-life balance, fleksibilitas kerja, dan loyalitas karyawan. Astriani et al. (2023) menemukan bahwa flexible work arrangements berpengaruh terhadap work-life balance, loyalitas, dan perilaku kerja inovatif, serta work-life balance dapat memediasi hubungan antara fleksibilitas kerja dan loyalitas. Fitri (2025) juga meneliti pengaruh fleksibilitas kerja dan kualitas kehidupan kerja terhadap loyalitas kerja karyawan Generasi Z. Sementara itu, Sary et al. (2025) menunjukkan bahwa work-life balance dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan Generasi Z di Indonesia. Temuan-temuan tersebut memperkuat pentingnya pembahasan mengenai fleksibilitas kerja dan work-life balance dalam konteks loyalitas Generasi Z.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk memahami bagaimana fleksibilitas kerja dan work-life balance berperan dalam membentuk loyalitas karyawan Generasi Z. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi pustaka agar dapat menggali konsep, hubungan, dan temuan-temuan penelitian terdahulu secara lebih mendalam. Fokus penelitian ini bukan untuk menguji pengaruh secara statistik, melainkan untuk menganalisis makna, pola, dan keterkaitan antara fleksibilitas kerja, work-life balance, dan loyalitas karyawan Generasi Z berdasarkan literatur ilmiah terbaru.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana peran fleksibilitas kerja dalam membentuk loyalitas karyawan Generasi Z, bagaimana peran work-life balance dalam membentuk loyalitas karyawan Generasi Z, serta faktor apa saja yang mendukung atau menghambat keberhasilan fleksibilitas kerja dan work-life balance dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara kualitatif hubungan antara fleksibilitas kerja, work-life balance, dan loyalitas karyawan Generasi Z, serta memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih relevan dengan kebutuhan generasi muda.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka. Metode kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam peran fleksibilitas kerja dan work-life balance dalam membentuk loyalitas karyawan Generasi Z. Penelitian ini tidak berfokus pada pengujian angka statistik, tetapi pada analisis konsep, makna, pola hubungan, serta temuan dari berbagai penelitian terdahulu. Pendekatan kualitatif sesuai digunakan untuk menggali fenomena sosial yang kompleks, terutama ketika fenomena tersebut berkaitan dengan pengalaman, persepsi, sikap, dan hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi.

Studi pustaka dilakukan dengan mengumpulkan, membaca, menyeleksi, dan menganalisis sumber-sumber ilmiah yang relevan. Sumber yang digunakan dalam penelitian ini meliputi artikel jurnal, prosiding ilmiah, buku metode penelitian, dan publikasi akademik yang membahas fleksibilitas kerja, work-life balance, loyalitas karyawan, retensi karyawan, dan Generasi Z. Rentang sumber yang digunakan dibatasi pada tahun 2020–2025

agar pembahasan tetap relevan dengan perkembangan terbaru dunia kerja, terutama setelah perubahan pola kerja pascapandemi.

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: sumber diterbitkan pada tahun 2020–2025, membahas salah satu atau beberapa tema utama seperti fleksibilitas kerja, work-life balance, loyalitas, retensi, atau Generasi Z, memiliki keterkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, serta dapat diakses secara daring. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi sumber yang tidak memiliki relevansi langsung dengan topik, sumber yang tidak memiliki informasi akademik memadai, dan sumber yang tidak dapat diverifikasi.

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis tematik. Tahapan analisis dimulai dari membaca literatur secara menyeluruh, mengidentifikasi konsep penting, mengelompokkan temuan berdasarkan tema, membandingkan hasil antarpelitian, kemudian menyusun interpretasi. Tema utama yang dianalisis meliputi peran fleksibilitas kerja, peran work-life balance, faktor pembentuk loyalitas Generasi Z, tantangan implementasi fleksibilitas kerja, dan strategi organisasi dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Miles et al. (2020) menjelaskan bahwa analisis data kualitatif dapat dilakukan melalui proses kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dengan demikian, penelitian ini menyajikan hasil analisis secara deskriptif dan argumentatif berdasarkan literatur yang telah dikaji.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Fleksibilitas Kerja sebagai Faktor Penting bagi Generasi Z

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi pengalaman kerja karyawan Generasi Z. Generasi ini tidak lagi memandang pekerjaan hanya sebagai aktivitas yang dilakukan di tempat tertentu dengan jam kerja tetap. Mereka lebih menekankan hasil kerja, efektivitas, dan kemampuan mengelola waktu secara mandiri. Oleh karena itu, sistem kerja yang terlalu kaku dapat dianggap membatasi produktivitas dan kebebasan mereka dalam mengatur kehidupan.

Fleksibilitas kerja memberikan ruang bagi karyawan Generasi Z untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Misalnya, karyawan dapat mengatur waktu kerja sesuai jam produktif, mengurangi waktu perjalanan, atau menyelesaikan pekerjaan dari tempat yang lebih nyaman. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa organisasi memahami kebutuhan mereka. Penelitian Bloom et al. (2024) menunjukkan bahwa sistem kerja hybrid dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat pengunduran diri. Temuan ini relevan dengan kondisi Generasi Z yang cenderung menghargai fleksibilitas sebagai bagian dari kualitas kerja.

Selain meningkatkan kepuasan, fleksibilitas kerja juga dapat meningkatkan rasa percaya antara karyawan dan organisasi. Ketika organisasi memberikan fleksibilitas, karyawan merasa dipercaya untuk mengatur pekerjaannya sendiri. Rasa percaya ini dapat membentuk hubungan psikologis yang positif. Dalam jangka panjang, hubungan tersebut dapat meningkatkan loyalitas karena karyawan merasa dihargai sebagai individu yang bertanggung jawab. Bagi Generasi Z, kepercayaan seperti ini sangat penting karena mereka cenderung tidak menyukai pola kerja yang terlalu dikontrol secara berlebihan.

Namun, fleksibilitas kerja tidak selalu memberikan dampak positif apabila tidak dikelola dengan baik. Dalam beberapa kasus, fleksibilitas dapat membuat batas kerja menjadi kabur. Karyawan mungkin merasa harus selalu siap menerima pesan, menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja, atau menghadiri rapat daring tanpa batas waktu yang jelas. Jika kondisi ini terjadi, fleksibilitas justru dapat menimbulkan stres dan menurunkan work-life balance. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa

fleksibilitas kerja disertai aturan yang jelas mengenai jam kerja, target, komunikasi, dan evaluasi kinerja.

Fleksibilitas kerja juga perlu disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan. Tidak semua pekerjaan dapat dilakukan secara remote atau hybrid. Pekerjaan yang membutuhkan pelayanan langsung, produksi, operasional lapangan, atau interaksi fisik mungkin memiliki keterbatasan dalam penerapan fleksibilitas lokasi. Namun, organisasi tetap dapat memberikan bentuk fleksibilitas lain, seperti pengaturan jadwal, rotasi shift yang adil, cuti yang lebih mudah diakses, atau sistem kerja berbasis kebutuhan. Dengan demikian, fleksibilitas kerja tidak harus selalu berarti bekerja dari rumah, tetapi dapat berbentuk kebijakan yang memberi ruang adaptasi bagi karyawan.

B. Work-Life Balance sebagai Dasar Kesejahteraan dan Loyalitas

Work-life balance menjadi kebutuhan penting bagi karyawan Generasi Z karena generasi ini memiliki kesadaran lebih tinggi terhadap kesehatan mental dan kualitas hidup. Mereka cenderung tidak ingin mengorbankan seluruh waktu pribadi demi pekerjaan. Bagi Generasi Z, pekerjaan yang baik adalah pekerjaan yang memberikan penghasilan, pengembangan diri, dan pengalaman profesional, tetapi tetap memungkinkan mereka menjaga kehidupan pribadi.

Ketika karyawan memiliki work-life balance yang baik, mereka cenderung merasa lebih nyaman dalam bekerja. Mereka dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaan tanpa merasa kehilangan waktu untuk keluarga, teman, hobi, pendidikan, atau istirahat. Keseimbangan ini membantu menjaga energi fisik dan psikologis. Sebaliknya, jika pekerjaan terlalu menguras waktu dan emosi, karyawan dapat mengalami stres, kelelahan, dan penurunan motivasi. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat menurunkan loyalitas.

Sary et al. (2025) menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan Generasi Z di Indonesia. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak hanya dibentuk oleh faktor finansial, tetapi juga oleh kualitas hidup yang dirasakan karyawan selama bekerja. Jika organisasi memberikan beban kerja yang manusiawi, menghargai waktu pribadi, dan menciptakan budaya kerja sehat, maka karyawan lebih mungkin memiliki keterikatan positif terhadap organisasi.

Work-life balance juga berhubungan dengan persepsi keadilan dan kepedulian organisasi. Ketika perusahaan memperhatikan keseimbangan hidup karyawan, karyawan akan melihat organisasi sebagai tempat kerja yang peduli terhadap manusia, bukan hanya mengejar target bisnis. Persepsi ini dapat memperkuat rasa memiliki dan keinginan untuk bertahan. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan keseimbangan hidup dapat dianggap tidak peduli terhadap kesejahteraan karyawan, sehingga menurunkan kepercayaan dan loyalitas.

Namun, menciptakan work-life balance bukan hanya tanggung jawab organisasi. Karyawan juga perlu memiliki kemampuan mengatur waktu, menetapkan prioritas, dan membangun batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam sistem kerja fleksibel, kemampuan ini menjadi semakin penting karena karyawan memiliki kebebasan lebih besar dalam mengatur pekerjaan. Jika karyawan tidak mampu mengelola waktu dengan baik, fleksibilitas dapat berubah menjadi beban. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan edukasi mengenai manajemen waktu, kesehatan mental, dan penggunaan teknologi kerja secara sehat.

C. Hubungan Fleksibilitas Kerja dan Work-Life Balance

Fleksibilitas kerja dan work-life balance memiliki hubungan yang sangat erat. Fleksibilitas kerja dapat menjadi sarana untuk mencapai work-life balance karena

memberikan karyawan ruang untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Misalnya, karyawan yang tidak harus selalu datang ke kantor dapat mengurangi waktu perjalanan, memiliki waktu istirahat lebih cukup, dan mengatur pekerjaan sesuai kondisi pribadi. Dengan demikian, fleksibilitas kerja dapat mengurangi tekanan yang muncul dari konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Astriani et al. (2023) menunjukkan bahwa work-life balance dapat memediasi hubungan antara fleksibilitas kerja dan loyalitas. Artinya, fleksibilitas kerja dapat meningkatkan loyalitas apabila fleksibilitas tersebut benar-benar membantu karyawan mencapai keseimbangan hidup. Jika fleksibilitas hanya diberikan secara formal tetapi beban kerja tetap berlebihan, maka loyalitas belum tentu meningkat. Dengan kata lain, inti dari fleksibilitas bukan hanya kebebasan lokasi atau waktu, tetapi kualitas pengalaman kerja yang lebih seimbang.

Dalam konteks Generasi Z, hubungan antara fleksibilitas kerja dan work-life balance menjadi semakin penting karena mereka memiliki preferensi terhadap pola kerja yang adaptif. Generasi Z ingin tetap produktif, tetapi tidak ingin kehidupan pribadinya sepenuhnya dikendalikan oleh pekerjaan. Mereka cenderung menghargai organisasi yang memberikan ruang untuk belajar, beristirahat, bersosialisasi, dan mengejar minat pribadi. Apabila fleksibilitas kerja mampu mendukung kebutuhan tersebut, maka karyawan akan merasa lebih puas dan lebih loyal.

Namun, hubungan ini juga dapat menjadi negatif apabila fleksibilitas tidak disertai batasan. Misalnya, bekerja dari rumah dapat membuat karyawan merasa pekerjaan selalu hadir dalam kehidupan pribadi. Rapat daring dapat dilakukan di luar jam kerja, pesan kerja dapat masuk pada malam hari, dan target pekerjaan dapat terasa tidak pernah selesai. Kondisi ini dapat menyebabkan work-life balance terganggu. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun kebijakan fleksibilitas yang tidak hanya fokus pada tempat kerja, tetapi juga pada kesehatan ritme kerja.

Organisasi juga perlu memahami bahwa fleksibilitas kerja memiliki dimensi yang berbeda-beda. Ada fleksibilitas waktu, fleksibilitas tempat, fleksibilitas cara kerja, dan fleksibilitas beban kerja. Setiap dimensi memiliki dampak yang berbeda terhadap work-life balance. Bagi sebagian karyawan, fleksibilitas waktu lebih penting karena mereka perlu menyesuaikan pekerjaan dengan kegiatan pribadi. Bagi karyawan lain, fleksibilitas lokasi lebih penting karena jarak rumah dan kantor jauh. Oleh karena itu, kebijakan fleksibilitas yang efektif sebaiknya tidak dibuat secara seragam tanpa mempertimbangkan kebutuhan karyawan dan karakteristik pekerjaan.

D. Loyalitas Generasi Z Dibentuk oleh Hubungan Timbal Balik

Loyalitas karyawan Generasi Z perlu dipahami sebagai hasil dari hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Generasi Z akan lebih loyal apabila mereka merasa organisasi memberikan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Dukungan tersebut dapat berupa fleksibilitas kerja, keseimbangan hidup, lingkungan kerja sehat, komunikasi terbuka, kesempatan belajar, dan penghargaan terhadap kontribusi. Jika organisasi hanya menuntut loyalitas tanpa memberikan pengalaman kerja yang baik, maka loyalitas akan sulit terbentuk.

Dalam perspektif hubungan timbal balik, karyawan akan memberikan komitmen apabila organisasi menunjukkan kepedulian. Fleksibilitas kerja dapat menjadi simbol kepercayaan, sedangkan work-life balance dapat menjadi simbol kepedulian. Ketika kedua hal ini dirasakan secara nyata, karyawan akan lebih mudah membangun keterikatan emosional dengan organisasi. Keterikatan ini dapat memperkuat keinginan untuk bertahan,

bukan karena terpaksa, tetapi karena merasa organisasi sesuai dengan nilai dan kebutuhan mereka.

Fitri (2025) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan loyalitas kerja karyawan Generasi Z. Hal ini memperkuat argumen bahwa loyalitas Generasi Z tidak cukup dibentuk melalui kompensasi finansial. Gaji tetap penting, tetapi bukan satu-satunya faktor. Karyawan Generasi Z juga mempertimbangkan apakah pekerjaan memberikan kenyamanan, perkembangan, keseimbangan, dan rasa dihargai.

Loyalitas Generasi Z juga dapat dibentuk melalui kejelasan karier. Walaupun topik utama penelitian ini adalah fleksibilitas kerja dan work-life balance, literatur menunjukkan bahwa Generasi Z juga memperhatikan kesempatan berkembang. Tracey (2022) menemukan bahwa pengembangan karier, pembelajaran, work-life balance, dan gaji menjadi faktor penting dalam retensi Generasi Z. Artinya, fleksibilitas dan keseimbangan hidup perlu dilengkapi dengan jalur pengembangan yang jelas. Jika karyawan merasa nyaman tetapi tidak melihat masa depan di organisasi, loyalitas tetap dapat melemah.

Dengan demikian, loyalitas Generasi Z bersifat multidimensional. Fleksibilitas kerja dan work-life balance merupakan faktor penting, tetapi perlu didukung oleh faktor lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, komunikasi, dan pengembangan karier. Organisasi yang ingin mempertahankan karyawan Generasi Z harus membangun strategi sumber daya manusia yang menyeluruh, bukan hanya memberikan satu kebijakan fleksibel tanpa perubahan budaya kerja.

E. Tantangan Implementasi Fleksibilitas Kerja

Meskipun fleksibilitas kerja memiliki banyak manfaat, implementasinya tidak selalu mudah. Tantangan pertama adalah perbedaan jenis pekerjaan. Tidak semua pekerjaan dapat dilakukan secara fleksibel. Karyawan administrasi, teknologi, pemasaran digital, atau pekerjaan berbasis komputer mungkin lebih mudah menerapkan sistem hybrid atau remote. Namun, karyawan operasional, produksi, pelayanan langsung, dan pekerjaan lapangan memiliki keterbatasan. Jika organisasi tidak mengelola perbedaan ini dengan baik, fleksibilitas dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan.

Tantangan kedua adalah kesiapan teknologi. Fleksibilitas kerja membutuhkan dukungan perangkat, jaringan internet, sistem komunikasi, keamanan data, dan platform kerja yang memadai. Tanpa teknologi yang mendukung, fleksibilitas dapat mengganggu koordinasi dan menurunkan produktivitas. Prabaswara (2025) menjelaskan bahwa efektivitas flexible working arrangement dan hybrid work dipengaruhi oleh dukungan supervisor, kesiapan infrastruktur teknologi, kebijakan internal, serta karakteristik pekerjaan. Artinya, fleksibilitas tidak dapat berjalan hanya berdasarkan keinginan, tetapi membutuhkan sistem pendukung yang matang.

Tantangan ketiga adalah komunikasi. Dalam sistem kerja fleksibel, komunikasi menjadi aspek yang sangat penting karena tidak semua karyawan berada di lokasi dan waktu yang sama. Kesalahan komunikasi dapat menimbulkan keterlambatan pekerjaan, konflik, atau penurunan rasa kebersamaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki aturan komunikasi yang jelas, seperti kapan rapat dilakukan, media apa yang digunakan, bagaimana pelaporan pekerjaan dilakukan, dan kapan karyawan tidak wajib merespons pesan kerja.

Tantangan keempat adalah pengawasan dan evaluasi kinerja. Banyak organisasi masih terbiasa menilai kinerja berdasarkan kehadiran fisik atau lama waktu bekerja. Dalam sistem fleksibel, pendekatan ini perlu diubah menjadi penilaian berbasis hasil. Karyawan tidak harus selalu terlihat bekerja, tetapi harus mampu mencapai target yang disepakati. Perubahan ini membutuhkan kepercayaan dari manajemen dan kedisiplinan dari karyawan.

Tantangan kelima adalah risiko isolasi sosial. Karyawan yang terlalu sering bekerja secara remote dapat merasa kurang terhubung dengan rekan kerja dan organisasi. Bagi Generasi Z yang juga membutuhkan relasi sosial dan umpan balik, kondisi ini dapat memengaruhi keterikatan kerja. Oleh karena itu, sistem fleksibel tetap perlu menyediakan ruang interaksi, baik melalui pertemuan berkala, diskusi tim, kegiatan organisasi, maupun komunikasi informal.

F. Peran Kepemimpinan dalam Membentuk Loyalitas

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam keberhasilan fleksibilitas kerja dan work-life balance. Kebijakan yang baik tidak akan efektif apabila atasan langsung tidak mendukung penerapannya. Karyawan berinteraksi paling sering dengan atasan langsung, sehingga perilaku atasan sangat memengaruhi pengalaman kerja sehari-hari. Atasan yang komunikatif, terbuka, adil, dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan dapat memperkuat loyalitas.

Dalam konteks Generasi Z, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter dapat kurang efektif. Generasi ini cenderung menghargai komunikasi dua arah, umpan balik yang jelas, dan kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Mereka ingin diperlakukan sebagai individu yang memiliki ide dan potensi, bukan hanya sebagai bawahan yang menerima perintah. Oleh karena itu, pemimpin perlu membangun hubungan yang lebih partisipatif.

Kepemimpinan juga berperan dalam menjaga batas kerja. Atasan yang sering menghubungi karyawan di luar jam kerja, memberikan target mendadak, atau menganggap fleksibilitas sebagai alasan untuk selalu tersedia dapat merusak work-life balance. Sebaliknya, atasan yang menghargai waktu pribadi dan mampu mengatur beban kerja secara realistis akan membantu karyawan merasa lebih nyaman. Kenyamanan ini dapat meningkatkan loyalitas.

Selain itu, pemimpin perlu memastikan bahwa fleksibilitas kerja tidak menurunkan rasa keadilan. Jika ada karyawan yang mendapat fleksibilitas lebih besar, alasan dan kriterianya perlu dijelaskan. Transparansi sangat penting agar kebijakan tidak dianggap sebagai perlakuan istimewa. Ketika karyawan merasa kebijakan diterapkan secara adil, kepercayaan terhadap organisasi akan meningkat.

G. Strategi Organisasi dalam Meningkatkan Loyalitas Generasi Z

Berdasarkan hasil kajian, terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan loyalitas karyawan Generasi Z. Pertama, organisasi perlu menerapkan fleksibilitas kerja secara terstruktur. Fleksibilitas tidak boleh hanya berupa kebijakan informal, tetapi perlu diatur dalam pedoman yang jelas. Pedoman tersebut dapat mencakup jenis pekerjaan yang dapat dilakukan secara fleksibel, aturan jam kerja, mekanisme komunikasi, target kerja, dan evaluasi kinerja.

Kedua, organisasi perlu membangun budaya kerja yang mendukung work-life balance. Budaya kerja yang sehat dapat ditunjukkan melalui penghargaan terhadap waktu istirahat, pembatasan komunikasi di luar jam kerja, pengelolaan beban kerja yang realistis, serta dukungan terhadap kesehatan mental. Budaya seperti ini penting karena karyawan akan menilai organisasi bukan hanya dari kebijakan tertulis, tetapi juga dari praktik sehari-hari.

Ketiga, organisasi perlu menyediakan dukungan teknologi. Sistem kerja fleksibel membutuhkan perangkat dan platform yang memudahkan kolaborasi. Teknologi yang buruk dapat membuat pekerjaan menjadi lebih sulit dan menimbulkan stres. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan memiliki akses terhadap alat kerja yang memadai.

Keempat, organisasi perlu memperkuat komunikasi dan keterlibatan karyawan. Generasi Z membutuhkan umpan balik yang jelas dan kesempatan untuk terlibat. Perusahaan dapat menyediakan pertemuan rutin, sesi diskusi, program mentoring, dan kanal komunikasi yang terbuka. Dengan demikian, karyawan merasa didengar dan dihargai.

Kelima, organisasi perlu menghubungkan fleksibilitas kerja dengan pengembangan karier. Fleksibilitas dan work-life balance akan lebih kuat dalam membentuk loyalitas apabila karyawan juga melihat adanya masa depan di organisasi. Program pelatihan, jalur karier, rotasi pekerjaan, dan kesempatan promosi dapat memperkuat alasan karyawan untuk bertahan.

Keenam, perusahaan perlu mengevaluasi kebijakan secara berkala. Kebutuhan karyawan dapat berubah seiring waktu. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan survei, wawancara, atau diskusi untuk memahami apakah kebijakan fleksibilitas dan work-life balance sudah berjalan efektif. Evaluasi ini penting agar kebijakan tidak hanya menjadi formalitas, tetapi benar-benar menjawab kebutuhan karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian pustaka, dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja dan work-life balance memiliki peran penting dalam membentuk loyalitas karyawan Generasi Z. Fleksibilitas kerja memberikan ruang bagi karyawan untuk mengatur waktu, tempat, dan cara bekerja secara lebih adaptif. Bagi Generasi Z, fleksibilitas kerja bukan sekadar fasilitas tambahan, tetapi bagian dari kebutuhan kerja modern yang berkaitan dengan otonomi, kepercayaan, kenyamanan, dan efektivitas. Ketika fleksibilitas kerja diterapkan dengan baik, karyawan merasa lebih dihargai dan dipercaya oleh organisasi.

Work-life balance juga menjadi faktor penting dalam membentuk loyalitas karena membantu karyawan menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Generasi Z memiliki perhatian besar terhadap kesehatan mental, waktu pribadi, pengembangan diri, dan kualitas hidup. Oleh karena itu, organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup akan lebih mudah mempertahankan karyawan Generasi Z. Loyalitas tidak hanya lahir dari gaji atau kontrak kerja, tetapi juga dari pengalaman kerja yang sehat dan bermakna.

Namun, fleksibilitas kerja tidak otomatis menciptakan loyalitas apabila tidak didukung oleh sistem yang jelas. Fleksibilitas dapat gagal apabila menimbulkan batas kerja yang kabur, komunikasi tidak efektif, ketidakadilan kebijakan, atau beban kerja yang tetap berlebihan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola fleksibilitas kerja secara terstruktur. Kebijakan fleksibel harus disertai aturan komunikasi, target kerja, dukungan teknologi, sistem evaluasi berbasis hasil, dan kepemimpinan yang mendukung.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa loyalitas karyawan Generasi Z bersifat multidimensional. Fleksibilitas kerja dan work-life balance merupakan faktor penting, tetapi perlu didukung oleh budaya kerja positif, komunikasi terbuka, peluang pengembangan karier, kompensasi yang adil, dan kepemimpinan yang menghargai karyawan. Dengan demikian, strategi mempertahankan karyawan Generasi Z tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan perlu menjadi bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia yang menyeluruh.

Rekomendasi yang dapat diberikan adalah organisasi perlu merancang kebijakan fleksibilitas kerja yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan karyawan. Organisasi juga perlu membangun budaya kerja yang menghargai keseimbangan hidup, bukan budaya kerja yang menormalisasi kelelahan dan lembur berlebihan. Selain itu, organisasi perlu melatih pemimpin agar mampu mengelola tim fleksibel dengan komunikasi

yang baik, empati, dan orientasi pada hasil. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan metode kualitatif lapangan melalui wawancara mendalam dengan karyawan Generasi Z agar diperoleh pemahaman yang lebih nyata mengenai pengalaman mereka terhadap fleksibilitas kerja, work-life balance, dan loyalitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhiati, C. S., Palupiningtyas, D., & Samtono. (2025). Generation Z work-life preferences: Organizational, social, and arrangement effects. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(3), 787–799.
- Astriani, I. (2023). The influence of flexible work arrangements toward loyalty and innovative work behavior mediated by work-life balance. *Telaah Bisnis*.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dewi, W. K., Padmini, N. S., Ghoutsillah, N., & Dewi, P. R. (2025). The role of flexible working arrangements in improving the productivity and well-being of female Gen Z employees in the hospitality sector. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 7(4). <https://doi.org/10.24256/kharaj.v7i4.8686>
- Fitri, D. (2025). Influence of work flexibility and quality of work life on job loyalty among Generation Z employees. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Prabaswara, D. F. (2025). Flexible working arrangement & hybrid work: Systematic review dari 2015 sampai 2025. *Prosiding Working Papers Series in Management*.
- Purnamasari, W. (2025). The influence of flexible working hours, work-life balance, and compensation on Gen Z. *Research Horizon*.
- Sary, F. P. (2025). The influence of work-life balance and work environment on the loyalty of Generation Z employees in Indonesia. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*.
- Tracey, R. (2022). A qualitative investigation of retention of Generation Z engineers in the Electricity Supply Board (ESB). *National College of Ireland*.
- Untung, L. A. A., Laose, D., Hindra, A., Arvaisya, A. B., & Lie, D. (2025). An overview of work-life integration among Generation Z employees. *Psikologi Prima Journal*, 8(1), 101–113.
- Wijaya, M. N. I. (2025). Employee retention in the era of Generation Z: A bibliometric study. *Amkop Management Accounting Review*.
- Zhang, G. (2025). Empowerment or burden? The impact of empowering leadership on Generation Z knowledge workers retention willingness. *Frontiers in Psychology*.