https://sociohum.net/index.php/JEBIMAN
e-ISSN: 2985-654X

FLEKSIBILITAS WAKTU, FLEKSIBILITAS LOKASI, DAN KERJA HYBRID: TINJAUAN SISTEMATIS HUBUNGANNYA DENGAN PRODUKTIVITAS DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN GENERASI Z

Salafudin Al Ayubi[1]*, Abdillah Fikriyah Istinaroh[2]
[1][Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung Semarang],
[2][Program Studi Manajemen, Universitas PGRI Semarang]
abdillahfikriyah@gmail.com

Abstract

The rise of flexible work arrangements following the COVID-19 pandemic has driven changes in human resource management, particularly regarding work-time flexibility, work-location flexibility, and the implementation of hybrid work systems. These changes are particularly relevant to Generation Z, who are beginning to dominate the workforce and have diverse work needs and expectations. This study aims to analyze the relationship between work time flexibility, work location flexibility, and hybrid work systems with the productivity and job satisfaction of Generation Z employees. The study employs a Systematic Literature Review (SLR) approach in accordance with the PRISMA 2020 guidelines. The literature search was conducted using Google Scholar, Garuda, Web of Science, and Scopus, covering publications from 2020 to 2026 in both Indonesian and English. The literature was grouped based on population characteristics: studies specifically involving Generation Z served as the primary evidence, while studies on the general workforce or a combined sample of Generation Z and Millennials served as comparative evidence. Preliminary synthesis indicates that work flexibility tends to be positively associated with job satisfaction and productivity, while remote work and hybrid work have the potential to support work-life balance and employee retention. However, these results must be interpreted while considering differences in organizational context, forms of flexibility, and respondent characteristics. This study emphasizes the importance of distinguishing evidence specific to Generation Z from that of the general workforce to ensure more accurate conclusions. It is hoped that this review will contribute to the development of human resource management strategies in designing flexible work arrangements that support the productivity and job satisfaction of Generation Z employees.

Keywords: *Generation Z, work time flexibility, work location flexibility, hybrid work, productivity, job satisfaction, systematic literature review.*

Abstrak

Perkembangan pola kerja fleksibel setelah pandemi COVID-19 mendorong perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama terkait fleksibilitas waktu kerja, fleksibilitas lokasi kerja, dan penerapan sistem kerja hybrid. Perubahan tersebut menjadi relevan bagi Generasi Z yang mulai mendominasi angkatan kerja dan memiliki kebutuhan serta ekspektasi kerja yang beragam. Penelitian ini

bertujuan untuk menganalisis hubungan fleksibilitas waktu, fleksibilitas lokasi, dan sistem kerja hybrid dengan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Penelitian menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020. Penelusuran literatur dirancang menggunakan Google Scholar, Garuda, Web of Science, dan Scopus, dengan rentang publikasi tahun 2020–2026 dalam bahasa Indonesia dan Inggris. Literatur dikelompokkan berdasarkan karakteristik populasi, yaitu penelitian yang secara khusus melibatkan Generasi Z sebagai bukti utama dan penelitian terhadap karyawan umum atau gabungan Generasi Z dan Milenial sebagai bukti pembanding. Sintesis awal menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja cenderung berkaitan positif dengan kepuasan kerja dan produktivitas, sementara kerja dari rumah dan kerja hybrid berpotensi mendukung keseimbangan kehidupan kerja serta retensi karyawan. Meskipun demikian, hasil tersebut perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan perbedaan konteks organisasi, bentuk fleksibilitas, dan karakteristik responden. Penelitian ini menekankan pentingnya membedakan bukti khusus Generasi Z dari bukti karyawan umum agar kesimpulan yang dihasilkan lebih tepat. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia dalam merancang pola kerja fleksibel yang mendukung produktivitas dan kepuasan kerja karyawan Generasi Z.
Kata kunci: *Generasi Z, fleksibilitas waktu kerja, fleksibilitas lokasi kerja, kerja hybrid, produktivitas, kepuasan kerja, systematic literature review.*

1. Pendahuluan

Perkembangan pola kerja setelah pandemi COVID-19 mendorong organisasi untuk menerapkan pengaturan kerja yang lebih fleksibel. Fleksibilitas kerja mencakup fleksibilitas waktu (flextime), fleksibilitas lokasi (flexplace), dan kerja hybrid, yaitu kombinasi bekerja dari kantor dan lokasi lain. Ketiga bentuk pengaturan tersebut perlu dibedakan karena dapat memiliki hubungan yang berbeda dengan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Meta-analisis Harrop et al. (2026) terhadap 113 studi dengan 88.618 partisipan menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel berkaitan dengan berbagai hasil kerja dan pengalaman karyawan.

Isu tersebut relevan untuk dikaji pada karyawan Generasi Z, khususnya karena bukti mengenai kelompok ini perlu dibedakan dari temuan terhadap karyawan secara umum. Febriana dan Mujib (2024), melalui penelitian terhadap

259 karyawan Generasi Z, mengkaji peran pengaturan kerja fleksibel terhadap produktivitas. Sementara itu, Dunan dan Saputri (2025) meneliti 100 karyawan Generasi Z di Bandar Lampung dan menemukan hubungan signifikan antara flexible working arrangement, kepuasan kerja, dan produktivitas. Di sisi lain, penelitian Bloom et al. (2024) menunjukkan bahwa kerja hybrid dapat meningkatkan kepuasan kerja tanpa menurunkan kinerja pada karyawan perusahaan teknologi di Tiongkok. Namun, penelitian terakhir tersebut tidak secara khusus menguji Generasi Z, sehingga temuannya perlu diperlakukan sebagai bukti pembanding.

Meskipun penelitian mengenai fleksibilitas kerja telah berkembang, diperlukan sintesis yang membedakan bentuk fleksibilitas, hasil yang diukur, dan karakteristik populasi penelitian. Fleksibilitas waktu, fleksibilitas lokasi, dan kerja hybrid tidak selalu diteliti secara terpisah, sedangkan produktivitas dan kepuasan kerja merupakan dua hasil yang berbeda. Selain itu, temuan dari populasi karyawan secara umum belum tentu sepenuhnya merepresentasikan pengalaman karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk menganalisis hubungan fleksibilitas waktu, fleksibilitas lokasi, dan kerja hybrid dengan produktivitas serta kepuasan kerja karyawan Generasi Z, membandingkannya dengan bukti dari populasi karyawan umum, dan mengidentifikasi faktor kontekstual yang relevan.

2. Metode Penulisan

2.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyintesis hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan fleksibilitas waktu, fleksibilitas lokasi, dan kerja hybrid dengan produktivitas serta kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Proses pelaporan penelitian mengacu pada pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA 2020) yang digunakan untuk meningkatkan transparansi dalam proses identifikasi, penyaringan, dan pemilihan artikel ilmiah (Page et al., 2021). Penelitian ini memprioritaskan studi empiris yang secara khusus melibatkan karyawan Generasi Z, sedangkan penelitian terhadap populasi karyawan secara umum digunakan sebagai pembanding dan dianalisis secara terpisah.

2.2 Strategi Pencarian Literatur

Pencarian literatur direncanakan melalui empat basis data, yaitu Google Scholar, Garuda, Scopus, dan Web of Science. Literatur yang ditelusuri dibatasi pada publikasi tahun 2020–2026 yang ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris. Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci yang berkaitan dengan fleksibilitas kerja, Generasi Z, produktivitas, dan kepuasan kerja. Kata kunci yang digunakan meliputi flextime, flexible working hours, flexplace, location flexibility, remote work, work from home, hybrid work, Generation Z, employee productivity, dan job satisfaction.

Kata kunci tersebut dikombinasikan menggunakan operator Boolean AND dan OR untuk memperoleh artikel yang relevan dengan fokus penelitian. Salah satu contoh kombinasi kata kunci yang digunakan adalah:

("Generation Z" OR "Gen Z employees") AND ("flextime" OR "flexible working hours" OR "flexplace" OR "remote work" OR "work from home" OR "hybrid work") AND ("productivity" OR "job satisfaction").

Pencarian tambahan dilakukan terhadap penelitian dengan populasi karyawan umum menggunakan kombinasi kata kunci yang sama tanpa persyaratan populasi Generasi Z. Langkah ini bertujuan memperoleh penelitian pembanding yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan temuan antara studi khusus Generasi Z dan studi terhadap populasi karyawan secara umum. Seluruh hasil pencarian akan dicatat berdasarkan basis data, tanggal pencarian, kata kunci, dan jumlah artikel yang ditemukan.

2.3 Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Seleksi artikel dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan agar literatur yang dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria inklusi meliputi artikel jurnal yang diterbitkan pada periode 2020–2026, menggunakan bahasa Indonesia atau bahasa Inggris, serta membahas fleksibilitas waktu, fleksibilitas lokasi, atau kerja hybrid dalam kaitannya dengan produktivitas dan/atau kepuasan kerja. Artikel harus memiliki informasi metode dan hasil penelitian yang dapat diperiksa. Studi dengan populasi Generasi Z menjadi prioritas utama, sedangkan studi dengan populasi karyawan umum digunakan sebagai pembanding.

Kriteria eksklusi meliputi artikel duplikat, artikel populer atau opini yang tidak melalui proses penelitian ilmiah, artikel yang tidak relevan dengan variabel penelitian, serta artikel yang tidak menyediakan informasi metode atau hasil yang memadai untuk dianalisis. Artikel yang melibatkan Generasi Z bersama kelompok generasi lain akan dimasukkan ke dalam kelompok utama apabila hasil Generasi Z dilaporkan secara terpisah. Apabila hasilnya tidak dapat dipisahkan, artikel tersebut akan dikelompokkan sebagai

penelitian pembanding dan tidak digunakan sebagai bukti langsung mengenai karyawan Generasi Z.

2.4 Proses Seleksi Artikel

Proses seleksi artikel mengacu pada tahapan PRISMA 2020, yang meliputi identifikasi, penyaringan, pemeriksaan kelayakan, dan penetapan artikel yang disertakan dalam penelitian. Pada tahap identifikasi, seluruh artikel yang diperoleh dari basis data dikumpulkan dan diperiksa untuk menghapus duplikasi. Selanjutnya, judul dan abstrak setiap artikel ditelaah untuk menilai kesesuaiannya dengan fokus penelitian. Artikel yang memenuhi kriteria awal kemudian diperiksa melalui pembacaan teks lengkap guna memastikan kesesuaian populasi, jenis fleksibilitas kerja, variabel hasil, metode, dan temuan penelitian.

Artikel yang tidak memenuhi kriteria akan dikeluarkan dengan mencatat alasan eksklusinya. Artikel yang lolos seluruh tahapan seleksi selanjutnya digunakan dalam proses ekstraksi dan sintesis data. Jumlah artikel pada setiap tahap akan dilaporkan berdasarkan hasil pencarian dan penyaringan aktual serta disajikan dalam diagram alir PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

2.5 Ekstraksi Data

Ekstraksi data dilakukan terhadap seluruh artikel yang memenuhi kriteria inklusi. Informasi yang dikumpulkan meliputi nama penulis, tahun publikasi, judul artikel, nama jurnal, negara penelitian, karakteristik sampel, jenis fleksibilitas kerja, variabel hasil, metode penelitian, instrumen pengukuran, teknik analisis, dan temuan utama. Data tersebut disusun dalam tabel ekstraksi untuk memudahkan perbandingan hasil penelitian dan identifikasi pola temuan.

Artikel dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu penelitian yang secara khusus melibatkan Generasi Z atau melaporkan hasil Generasi Z secara terpisah, penelitian terhadap populasi karyawan umum yang digunakan sebagai pembanding, dan artikel tinjauan pustaka yang digunakan sebagai sumber pendukung teori serta penelusuran referensi. Artikel tinjauan pustaka tidak digabungkan dengan penelitian empiris dalam sintesis hasil utama untuk menghindari penghitungan bukti yang sama secara berulang.

2.6 Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan pendekatan sintesis naratif dan pengelompokan tematik. Hasil penelitian dikelompokkan berdasarkan tiga bentuk fleksibilitas kerja, yaitu fleksibilitas waktu, fleksibilitas lokasi, dan kerja hybrid. Selanjutnya, temuan dianalisis berdasarkan dua luaran utama,

yaitu produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Analisis dilakukan dengan memperhatikan karakteristik populasi, konteks penelitian, metode pengukuran, serta arah dan signifikansi hubungan yang dilaporkan dalam setiap artikel.

Penelitian yang secara khusus membahas Generasi Z menjadi dasar utama dalam penarikan kesimpulan, sedangkan penelitian terhadap karyawan umum digunakan untuk membandingkan kecenderungan hasil dan mengidentifikasi konteks yang mungkin memengaruhi hubungan antarvariabel. Produktivitas dibedakan dari kinerja individu apabila penelitian menggunakan indikator yang berbeda, sehingga kedua konsep tersebut tidak disamakan secara langsung. Hasil sintesis kemudian digunakan untuk mengidentifikasi konsistensi temuan, perbedaan hasil penelitian, keterbatasan bukti, serta kesenjangan penelitian yang dapat menjadi dasar rekomendasi penelitian selanjutnya.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Gambaran Umum Literatur

Literatur yang telah diidentifikasi menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja mulai dikaji dalam kaitannya dengan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Penelitian terdahulu membahas fleksibilitas kerja dalam berbagai bentuk, mulai dari pengaturan kerja fleksibel secara umum hingga kerja hybrid dan fleksibilitas jam kerja. Meskipun demikian, setiap penelitian memiliki perbedaan dalam karakteristik responden, konteks organisasi, variabel yang digunakan, dan metode analisis.

Febriana dan Mujib (2024) mengkaji peran flexible work arrangements terhadap produktivitas karyawan Generasi Z. Sementara itu, Dunan dan Saputri (2025) meneliti hubungan flexible working arrangement dan kepuasan kerja dengan produktivitas karyawan Generasi Z di Bandar Lampung. Kedua penelitian tersebut relevan karena secara khusus melibatkan Generasi Z dan menempatkan produktivitas sebagai salah satu fokus penelitian.

Selain itu, penelitian Pradipta et al. (2025) membahas fleksibilitas kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan Generasi Z. Penelitian tersebut memperluas pembahasan dengan mengaitkan fleksibilitas kerja dengan aspek sikap kerja dan hasil kerja. Namun, kinerja dan produktivitas tetap perlu dibedakan dalam sintesis karena keduanya tidak selalu diukur menggunakan indikator yang sama.

Secara umum, literatur kandidat memperlihatkan bahwa fleksibilitas kerja dapat dikaji melalui beberapa bentuk pengaturan yang berbeda. Oleh

karena itu, pembahasan hasil penelitian perlu disusun berdasarkan bentuk fleksibilitas dan variabel hasil agar kesimpulan yang diperoleh tidak mencampurkan temuan yang sebenarnya mengukur konsep berbeda.

3.2 Hubungan Fleksibilitas Waktu dengan Produktivitas dan Kepuasan Kerja

Fleksibilitas waktu (flextime) merupakan pengaturan kerja yang memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk menentukan atau menyesuaikan jam kerja dalam batas yang ditetapkan organisasi. Pengaturan ini memungkinkan karyawan menyesuaikan waktu bekerja dengan kebutuhan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi.

Dalam konteks produktivitas, fleksibilitas waktu berpotensi membantu karyawan mengatur waktu kerja berdasarkan kondisi dan kebutuhan penyelesaian tugas. Akan tetapi, hubungan tersebut tidak selalu bersifat positif karena hasilnya dapat dipengaruhi oleh kemampuan pengelolaan waktu, karakteristik pekerjaan, target organisasi, serta koordinasi dengan rekan kerja.

Fleksibilitas waktu juga berpotensi berkaitan dengan kepuasan kerja karena karyawan memperoleh ruang yang lebih besar untuk mengatur aktivitasnya. Meskipun demikian, keleluasaan waktu perlu disertai batas kerja yang jelas agar tidak menimbulkan ketidakpastian jadwal, tuntutan untuk selalu tersedia, atau kesulitan memisahkan pekerjaan dari kehidupan pribadi.

Penelitian mengenai fleksibilitas jam kerja pada karyawan Generasi Z, termasuk studi Malasari et al. (2026) yang telah diidentifikasi sebagai kandidat, relevan untuk ditelaah lebih lanjut. Namun, arah dan kekuatan hubungan fleksibilitas waktu dengan produktivitas maupun kepuasan kerja harus disimpulkan berdasarkan hasil statistik dan metode yang dilaporkan dalam teks lengkap **artikel, bukan semata-mata berdasarkan judul penelitian.**

3.3 Hubungan Fleksibilitas Lokasi dengan Produktivitas dan Kepuasan Kerja

Fleksibilitas lokasi (flexplace) mengacu pada keleluasaan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan di lokasi selain kantor utama, seperti rumah atau tempat lain yang memungkinkan tugas diselesaikan. Bentuk pengaturan ini berkaitan dengan konsep remote work dan work from home, meskipun penerapannya dapat berbeda antarorganisasi.

Dari sisi produktivitas, bekerja di luar kantor dapat memberikan keuntungan berupa berkurangnya waktu perjalanan dan meningkatnya keleluasaan mengatur lingkungan kerja. Di sisi lain, gangguan di rumah, keterbatasan fasilitas, komunikasi yang kurang efektif, dan berkurangnya interaksi langsung dapat menjadi tantangan. Dengan demikian, hubungan fleksibilitas lokasi dengan produktivitas perlu dilihat berdasarkan konteks pekerjaan serta dukungan teknologi dan organisasi.

Pada aspek kepuasan kerja, fleksibilitas lokasi dapat memberikan kenyamanan dan keleluasaan dalam menjalankan pekerjaan. Namun, manfaat tersebut tidak dapat diasumsikan berlaku bagi seluruh karyawan Generasi Z karena pengalaman kerja juga dipengaruhi oleh jenis pekerjaan, preferensi individu, kualitas hubungan dengan atasan, dan dukungan organisasi.

Penelitian Bloom et al. (2024) memberikan bukti pembanding melalui eksperimen kerja hybrid pada karyawan perusahaan teknologi di Tiongkok. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaturan kerja dari rumah selama dua hari dalam seminggu dapat meningkatkan kepuasan kerja tanpa menurunkan ukuran kinerja yang diteliti. Akan tetapi, karena penelitian tersebut tidak secara khusus menguji Generasi Z sebagai kelompok tersendiri, temuannya digunakan sebagai konteks pembanding, bukan sebagai bukti langsung mengenai populasi utama penelitian ini.

3.4 Hubungan Kerja Hybrid dengan Produktivitas dan Kepuasan Kerja

Kerja hybrid merupakan pengaturan yang mengombinasikan pekerjaan dari kantor dengan pekerjaan dari lokasi lain. Berbeda dari fleksibilitas waktu dan fleksibilitas lokasi yang menekankan aspek tertentu dari pengaturan kerja, sistem hybrid menggabungkan variasi lokasi kerja dalam pola pelaksanaan pekerjaan.

Dari sisi produktivitas, sistem hybrid berpotensi menggabungkan manfaat konsentrasi saat bekerja secara mandiri dengan keuntungan koordinasi dan kolaborasi ketika berada di kantor. Namun, keberhasilannya bergantung pada kesesuaian jadwal, pembagian tugas, ketersediaan sarana kerja, dan kemampuan organisasi mengelola karyawan dalam lingkungan kerja yang berbeda.

Sementara itu, kepuasan kerja dalam sistem hybrid dapat berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap keleluasaan, kenyamanan, dan keseimbangan kehidupan kerja. Apabila penerapannya tidak disertai

kebijakan yang konsisten, sistem ini juga dapat menimbulkan ketidakjelasan ekspektasi, kesenjangan akses informasi, dan kesulitan koordinasi.

Bloom et al. (2024) menunjukkan bahwa kerja hybrid dapat memberikan manfaat dalam konteks perusahaan teknologi yang diteliti. Di Indonesia, Ramadhan dan Rahmawati (2024) membahas fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z dan Milenial yang menjalani sistem hybrid. Karena penelitian tersebut melibatkan populasi campuran, hasilnya hanya dapat digunakan sebagai bukti khusus Generasi Z apabila analisis untuk kelompok tersebut dilaporkan secara terpisah.

3.5 P Fleksibilitas Lokasi dan Kerja dari Rumah

Avicenna dan Sudiana (2025) meneliti hubungan work from home dengan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja pada 385 karyawan Generasi Z di Bandung yang bekerja di industri teknologi dan kreatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work from home berpengaruh positif dan signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja serta kepuasan kerja. Keseimbangan kehidupan kerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara work from home dan kepuasan kerja. Temuan ini memperluas pembahasan fleksibilitas kerja dengan menunjukkan bahwa keleluasaan lokasi kerja dapat berkaitan dengan kepuasan kerja melalui pengelolaan kehidupan pribadi dan pekerjaan.

3.6 Fleksibilitas Jam Kerja dan Produktivitas

Malasari et al. (2026) mengkaji hubungan fleksibilitas jam kerja dan work-life balance dengan produktivitas karyawan Generasi Z melalui survei terhadap 100 responden. Penelitian tersebut relevan untuk membahas fleksibilitas waktu secara lebih spesifik, berbeda dari penelitian yang mengukur fleksibilitas kerja secara umum. Namun, kesimpulan tentang arah dan signifikansi setiap hubungan perlu didasarkan pada hasil pengujian dalam artikel lengkap, bukan hanya pada tujuan penelitiannya.

3.7 Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja dengan Faktor Moderasi

Ramadhan dan Hayati (2026) meneliti 400 pekerja Generasi Z di Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance dan flexible working arrangement berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Employee engagement memoderasi hubungan fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja secara positif, sedangkan employee resilience tidak menunjukkan efek moderasi yang signifikan pada hubungan yang diuji. Temuan tersebut

menunjukkan bahwa hubungan fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor psikologis maupun karakteristik karyawan.

3.8. Kerja Hybrid pada Generasi Z dan Milenial

Ramadhan dan Rahmawati (2024) meneliti fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja pada karyawan dengan sistem hybrid working yang berasal dari Generasi Z dan milenial di PT XYZ. Penelitian tersebut menemukan hubungan positif dan signifikan antara fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja, dengan kontribusi sebesar 17,5% sebagaimana dilaporkan penulis. Karena kedua generasi diteliti bersama, hasil ini digunakan sebagai bukti pembanding, bukan sebagai bukti khusus Generasi Z.

3.9. Fleksibilitas Kerja, Keseimbangan Kehidupan Kerja, dan Kompensasi

Mardiana dan Subarjo (2025) meneliti fleksibilitas kerja, work-life balance, dan kompensasi dalam kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Sleman. Penelitian tersebut melibatkan 100 responden Generasi Z dan menggunakan analisis regresi linear berganda. Studi ini relevan karena menempatkan fleksibilitas kerja bersama faktor lain yang berpotensi berkaitan dengan kepuasan kerja. Namun, kesimpulan mengenai pengaruh masing-masing variabel harus mengikuti hasil pengujian yang dilaporkan dalam artikel lengkap.

4. Kesimpulan

Berdasarkan sintesis awal terhadap artikel yang telah diidentifikasi, fleksibilitas kerja berpotensi mendukung produktivitas dan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Penelitian Febriana dan Mujib (2024) serta Dunan dan Saputri (2025) menunjukkan hubungan signifikan antara flexible working arrangement dan produktivitas karyawan Generasi Z. Sementara itu, Pradipta et al. (2025) melaporkan hubungan positif dan signifikan antara fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja merupakan aspek yang relevan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya bagi tenaga kerja Generasi Z.

Meskipun demikian, bukti yang tersedia belum cukup untuk menentukan bentuk fleksibilitas yang paling efektif, baik fleksibilitas waktu (flextime), fleksibilitas lokasi (flexplace), maupun kerja hybrid. Penelitian pada karyawan umum, seperti Bloom et al. (2024) dan Harrop et al. (2026), memberikan bukti pembanding bahwa fleksibilitas kerja dapat berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja dan sejumlah keluaran kerja yang positif. Namun, temuan tersebut tidak dapat langsung digeneralisasi kepada Generasi Z karena perbedaan populasi dan konteks penelitian.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu mengkaji fleksibilitas waktu, fleksibilitas lokasi, dan kerja hybrid secara terpisah, dengan mempertimbangkan

karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, dan kebutuhan karyawan. Selain itu, produktivitas, kinerja, dan kepuasan kerja perlu dibedakan sebagai konstruk yang memiliki pengertian dan indikator pengukuran berbeda. Kesimpulan ini masih bersifat sementara karena proses pencarian, penyaringan, dan penilaian artikel pada Google Scholar, Garuda, Web of Science, dan Scopus untuk periode 2020–2026 belum sepenuhnya diselesaikan. Dengan demikian, kesimpulan akhir perlu disesuaikan berdasarkan hasil seleksi dan sintesis seluruh artikel yang memenuhi kriteria inklusi SLR.

Daftar Pustaka

Avicenna, M. M., & Sudiana, K. (2025). The influence of work from home on work-life balance and job satisfaction among Generation Z employees in Bandung. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 13(6), 4913–4922.

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. Nature, 630, 920–925.

Dunan, H., & Saputri, A. N. (2025). Pengaruh flexible working arrangement dan job satisfaction terhadap produktivitas karyawan Generasi Z di Bandar Lampung. eCo-Buss, 7(3), 1711–1723.

Febriana, A., & Mujib, M. (2024). Increasing productivity of Gen Z employees: The role of flexible work arrangements and participative style. SA Journal of Human Resource Management, 22, Article a2489.

Harrop, N., Jiang, L., & Overall, N. (2026). A meta-analysis of antecedents and outcomes of flexible working arrangements. Journal of Organizational Behavior, 47(2), 208–236.

Malasari, D. D., Ovilini, D., & Pelealu, D. R. (2026). Pengaruh fleksibilitas jam kerja dan work life balance terhadap peningkatan produktivitas karyawan Gen Z. Journal of Management and Creative Business, 4(4).

Mardiana, E., & Subarjo, S. (2025). Pengaruh fleksibilitas kerja, work-life balance, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Sleman. QISTINA: Jurnal Multidisiplin Indonesia, 4(2), 2269–2283.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372, n71.

Pradipta, D., Adzani, R. A., & Perkasa, D. H. (2025). The influence of work flexibility on job satisfaction and performance of Generation Z. Journal of Applied Business Administration, 9(1), 133–144.

Ramadhan, M. I., & Hayati, N. R. (2026). Pengaruh work life balance dan flexible working arrangement terhadap kepuasan kerja dengan employee engagement dan resilience employee sebagai variabel moderasi (Studi

pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung). JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 12(1), 811–822.
Ramadhan, N. R., & Rahmawati, S. (2024). Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan hybrid working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 15(3), 336–347.