

**MAKALAH PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN FLEKSIBILITAS KERJA  
TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN GENERASI Z**

Disusun untuk Memenuhi Tugas pada Mata Kuliah Perilaku Organisasi  
Dosen Pengampu :  
Karnaen, M.H.



Disusun Oleh :

Riska Erviany  
245100003

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN INFORMATIKA  
FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS PUTRA INDONESIA  
CIANJUR  
2026**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan makalah yang berjudul **“Pengaruh Work-Life Balance dan Fleksibilitas Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z”**. Makalah ini disusun sebagai salah satu bentuk pemenuhan tugas pada mata kuliah **Perilaku Organisasi**.

Adapun penyusunan makalah ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis bagaimana penerapan work-life balance serta fleksibilitas kerja dapat memengaruhi tingkat loyalitas karyawan, khususnya pada Generasi Z yang memiliki karakteristik, nilai, dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Topik ini menjadi relevan seiring dengan perubahan pola kerja modern dan meningkatnya perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan makalah ini tidak terlepas dari bantuan, arahan, dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pengampu mata kuliah Perilaku Organisasi yang telah memberikan bimbingan serta kepada semua pihak yang turut membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa makalah ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan makalah ini di masa yang akan datang. Semoga makalah ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan bagi pembaca, khususnya dalam memahami perilaku organisasi pada karyawan Generasi Z.

Akhir kata, penulis berharap makalah ini dapat digunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kontribusi positif dalam proses pembelajaran.

Cianjur, 05 Januari 2026

Penulis

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	1
1.3 Tujuan Penelitian.....	2
1.4 Manfaat Penulisan .....	2
BAB II LANDASAN TEORI.....	3
2.1 Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) .....	3
2.2 Work-Life Balance (Keseimbangan Kehidupan-Kerja).....	3
2.3 Fleksibilitas Kerja (Work Flexibility) .....	3
2.4 Karakteristik Generasi Z dalam Organisasi .....	3
2.5 Loyalitas Karyawan (Komitmen Organisasional).....	3
2.6 Hubungan Antar Variabel (Kerangka Pemikiran).....	4
BAB III PEMBAHASAN.....	5
3.1 Analisis Ekspektasi Generasi Z terhadap Lingkungan Kerja.....	5
3.2 Pengaruh Work-Life Balance terhadap Loyalitas Gen Z .....	5
3.3 Peran Fleksibilitas Kerja dalam Membangun Kepercayaan (Trust) .....	5
3.4 Strategi Organisasi dalam Mempertahankan Talenta Gen Z .....	5
3.5 Tantangan dalam Implementasi .....	5
BAB IV PENUTUP .....	6
4.1 Kesimpulan.....	6
4.2 Saran.....	6
DAFTAR PUSTAKA .....	7

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Dinamika dunia kerja saat ini tengah mengalami pergeseran paradigma yang signifikan seiring dengan masuknya Generasi Z ke dalam angkatan kerja aktif. Generasi yang lahir dalam rentang tahun 1997 hingga 2012 ini membawa nilai-nilai, ekspektasi, dan perilaku organisasi yang berbeda dibandingkan generasi pendahulunya. Bagi Generasi Z, pekerjaan bukan sekadar sarana untuk mencari nafkah atau mencapai stabilitas finansial, melainkan bagian dari identitas diri yang harus berjalan selaras dengan kualitas hidup.

Fenomena ini memicu munculnya tantangan baru bagi organisasi dalam mempertahankan talenta muda mereka. Salah satu isu utama yang sering muncul adalah tingginya angka *turnover* (pergantian karyawan) pada kelompok usia ini. Generasi Z dikenal tidak ragu untuk meninggalkan perusahaan yang dianggap tidak mampu mendukung kesejahteraan mental dan kebutuhan personal mereka. Di sinilah aspek *Work-Life Balance* (keseimbangan kehidupan-kerja) menjadi faktor krusial. Keseimbangan ini bukan lagi dianggap sebagai fasilitas tambahan atau "bonus", melainkan sebuah kebutuhan fundamental dalam ekosistem kerja modern.

Selain itu, kemajuan teknologi informasi yang masif telah mengubah cara kerja konvensional menjadi lebih dinamis. Fleksibilitas kerja, baik dari segi waktu maupun lokasi (seperti kebijakan *Work From Anywhere*), menjadi daya tarik utama bagi Generasi Z yang merupakan *digital natives*. Mereka cenderung lebih produktif dan merasa dihargai ketika diberikan otonomi untuk mengatur cara mereka bekerja, dibandingkan dengan pengawasan ketat dalam sistem kerja tradisional yang kaku.

Namun, di sisi lain, banyak perusahaan masih kesulitan menyelaraskan budaya organisasi mereka dengan ekspektasi tersebut. Ketidakmampuan perusahaan dalam menyediakan lingkungan yang fleksibel dan mendukung keseimbangan hidup sering kali berdampak pada menurunnya loyalitas karyawan. Loyalitas pada Generasi Z tidak lagi dibangun melalui masa kerja yang panjang semata, melainkan melalui pengalaman kerja yang bermakna dan menghargai sisi kemanusiaan karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian dalam makalah ini penting untuk dilakukan guna memahami sejauh mana pengaruh *Work-Life Balance* dan Fleksibilitas Kerja dalam mengunci loyalitas Generasi Z. Memahami variabel-variabel ini akan membantu organisasi dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif dan efektif di masa depan.

#### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan yang akan dibahas dalam makalah ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh penerapan *Work-Life Balance* terhadap tingkat loyalitas karyawan Generasi Z dalam sebuah organisasi?
2. Sejauh mana pemberian fleksibilitas kerja (waktu dan tempat) mampu mempengaruhi keputusan Generasi Z untuk tetap bertahan di perusahaan?

3. Apakah kombinasi antara *Work-Life Balance* dan fleksibilitas kerja merupakan strategi paling efektif dalam mengurangi angka *turnover* pada karyawan Generasi Z?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penulisan makalah ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*) dengan loyalitas Generasi Z.
2. Untuk mengidentifikasi pentingnya fleksibilitas kerja sebagai instrumen pendukung produktivitas dan loyalitas bagi karyawan muda.
3. Untuk memberikan rekomendasi bagi manajemen organisasi dalam merancang kebijakan yang sesuai dengan karakteristik Perilaku Organisasi Generasi Z.

### **1.4 Manfaat Penulisan**

- Bagi Penulis: Menambah wawasan mengenai dinamika perilaku organisasi, khususnya terkait manajemen talenta muda di era digital.
- Bagi Perusahaan/Organisasi: Sebagai bahan pertimbangan dan referensi dalam menyusun kebijakan SDM agar lebih adaptif terhadap kebutuhan Generasi Z.
- Bagi Pembaca: Memberikan pemahaman bahwa loyalitas karyawan di masa kini sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor non-finansial seperti kenyamanan dan keseimbangan hidup.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)

Perilaku Organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut guna meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2024). Dalam konteks ini, loyalitas karyawan dipandang sebagai hasil dari interaksi antara kebutuhan individu (Gen Z) dengan sistem yang disediakan perusahaan.

#### 2.2 Work-Life Balance (Keseimbangan Kehidupan-Kerja)

*Work-Life Balance* didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana individu mampu membagi waktu dan energi secara seimbang antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi (keluarga, hobi, dan kesehatan mental).

- **Dimensi Work-Life Balance:**

1. Keseimbangan Waktu (Time balance).
2. Keseimbangan Keterlibatan (Involvement balance).
3. Keseimbangan Kepuasan (Satisfaction balance).

#### 2.3 Fleksibilitas Kerja (Work Flexibility)

Fleksibilitas kerja merujuk pada kemampuan karyawan untuk mengatur kapan, di mana, dan bagaimana mereka menyelesaikan tugas-tugas mereka.

- **Bentuk Fleksibilitas:**

- *Flextime* (jam kerja fleksibel).
- *Remote Working* (bekerja jarak jauh/WFH).
- *Compressed Work Weeks* (pemadatan hari kerja).

#### 2.4 Karakteristik Generasi Z dalam Organisasi

Generasi Z (lahir 1997-2012) memiliki karakteristik unik yang membedakannya dengan milenial atau Gen X:

- Digital Native: Sangat mahir teknologi sehingga mengharapkan sistem kerja yang serba digital.
- Prioritas Mental Health: Lebih menghargai kesehatan mental daripada sekadar mengejar jabatan.
- Socially Conscious: Memilih perusahaan yang memiliki nilai etis dan kedulian sosial tinggi.

#### 2.5 Loyalitas Karyawan (Komitmen Organisasional)

Loyalitas dalam perilaku organisasi sering disebut sebagai Komitmen Organisasional. Menurut Allen & Meyer, terdapat tiga dimensi loyalitas:

1. Komitmen Afektif: Karyawan bertahan karena mereka ingin (ada ikatan emosional).
2. Komitmen Kontinuans: Karyawan bertahan karena mereka butuh (pertimbangan biaya jika keluar).
3. Komitmen Normatif: Karyawan bertahan karena merasa wajib (merasa berhutang budi pada perusahaan).

## **2.6 Hubungan Antar Variabel (Kerangka Pemikiran)**

Dalam makalah ini, diasumsikan bahwa:

- Jika *Work-Life Balance* tinggi, maka Komitmen Afektif Gen Z akan meningkat.
- Jika Fleksibilitas Kerja diberikan, maka Gen Z akan merasa diberikan otonomi, yang berujung pada meningkatnya loyalitas dan kepuasan kerja.

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

#### **3.1 Analisis Ekspektasi Generasi Z terhadap Lingkungan Kerja**

Generasi Z masuk ke dunia kerja di tengah era disruptif digital dan pasca-pandemi. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang mengutamakan keamanan finansial (loyalitas karena gaji), Gen Z lebih mengutamakan *meaningful work* (pekerjaan yang bermakna).

- **Fakta:** Gen Z melihat pekerjaan sebagai bagian dari hidup, bukan seluruh isi hidup. Jika pekerjaan mengganggu kesehatan mental (misal: lembur berlebihan), mereka tidak ragu untuk melakukan *quiet quitting* atau langsung *resign*.

#### **3.2 Pengaruh Work-Life Balance terhadap Loyalitas Gen Z**

Keseimbangan kehidupan kerja menjadi "jangkar" bagi Gen Z untuk tetap bertahan di perusahaan.

- Kaitan dengan Komitmen Afektif: Ketika perusahaan menghargai waktu pribadi karyawan (misal: tidak menghubungi di luar jam kerja), Gen Z merasa dihargai secara manusiawi. Hal ini menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat.
- Dampaknya: Loyalitas muncul bukan karena paksaan kontrak, melainkan karena rasa puas bahwa kehidupan pribadi mereka tidak terganggu oleh urusan kantor.

#### **3.3 Peran Fleksibilitas Kerja dalam Membangun Kepercayaan (Trust)**

Fleksibilitas kerja (seperti WFH atau jam kerja fleksibel) adalah bentuk otonomi yang sangat dihargai Gen Z.

- Hasil Analisis: Fleksibilitas memberikan rasa percaya dari atasan kepada bawahan. Bagi Gen Z, pengawasan ketat (*micromanagement*) adalah pembunuhan kreativitas dan loyalitas.
- Produktivitas Berbasis Hasil: Dengan fleksibilitas, fokus bergeser dari "jam kehadiran" ke "kualitas output". Hal ini sangat cocok dengan karakter Gen Z yang efisien dalam menggunakan teknologi.

#### **3.4 Strategi Organisasi dalam Mempertahankan Talenta Gen Z**

Untuk meningkatkan loyalitas, organisasi tidak bisa lagi menggunakan metode lama. Beberapa strategi yang dianalisis dalam makalah ini meliputi:

1. Penerapan Kebijakan Kerja Hybrid: Memberikan opsi untuk bekerja dari mana saja guna menjaga kesehatan mental.
2. Budaya "Result-Oriented": Menilai kinerja berdasarkan target, bukan lama duduk di kursi kantor.
3. Program Well-being: Memberikan fasilitas seperti konseling kesehatan mental atau cuti tambahan untuk *self-care*.

#### **3.5 Tantangan dalam Implementasi**

Tentu saja, memberikan fleksibilitas total memiliki tantangan, seperti:

- Hambatan Komunikasi: Risiko miskomunikasi dalam tim virtual.
- Kesenjangan Antar Generasi: Manajer dari Generasi X mungkin menganggap fleksibilitas sebagai bentuk "kurang disiplin", sehingga memicu konflik perilaku dalam organisasi.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **4.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan utama:

1. Prioritas Baru: Bagi Generasi Z, loyalitas terhadap organisasi tidak lagi didorong oleh faktor gaji semata, melainkan sangat bergantung pada kualitas hidup. *Work-Life Balance* menjadi variabel penentu utama; perusahaan yang gagal menyediakannya akan menghadapi risiko tingkat *turnover* yang tinggi.
2. Otonomi adalah Kunci: Fleksibilitas kerja (baik secara waktu maupun tempat) dipandang oleh Generasi Z sebagai bentuk kepercayaan dari organisasi. Pemberian otonomi ini terbukti meningkatkan kepuasan kerja yang berujung pada meningkatnya komitmen afektif (ingin bertahan karena rasa suka).
3. Pergeseran Paradigma: Loyalitas Generasi Z bersifat timbal balik (*reciprocal*). Mereka akan memberikan loyalitas maksimal kepada organisasi yang mampu memperlakukan mereka sebagai individu secara utuh, bukan sekadar "alat produksi" atau "nomor induk karyawan".

#### **4.2 Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan untuk praktisi organisasi dan manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Reformasi Kebijakan Kerja: Organisasi disarankan mulai menerapkan sistem kerja berbasis hasil (*output-based*) daripada sistem berbasis kehadiran fisik (*time-based*), guna mengakomodasi kebutuhan fleksibilitas Gen Z.
2. Peningkatan Budaya Komunikasi: Para manajer, terutama dari generasi senior, perlu diberikan pelatihan untuk memahami karakteristik Gen Z guna menghindari *generational gap* dan konflik perilaku di kantor.
3. Fasilitasi Kesejahteraan Mental: Perusahaan sebaiknya menyusun program yang mendukung kesehatan mental, seperti jam kerja yang jelas (hak untuk tidak dihubungi setelah jam kantor) untuk menjaga stabilitas *work-life balance*.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior (19th Edition)*. Pearson.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*.