

The Effect Of Work Flexibility, Work Decisions, Work-Life Balance And Motivation On The Performance Of Generation Z Employees In Startup Companies

Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Keputusan Kerja, *Work-Life Balance* Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z Pada Perusahaan *Startup*

Alhafiz Even Nayoroja^{1*}, Sri Padmantyo²

Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia¹²

b100220177@student.ums.ac.id^{1*}, sp102@ums.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of work flexibility, work decision-making, work-life balance, and motivation on the performance of Generation Z employees in startups. A quantitative correlational approach with explanatory research design was employed to explain the causal relationship between independent and dependent variables. The population consisted of Generation Z employees (aged 18–28) with a minimum of six months of work experience in startups, and purposive sampling was used to select respondents. Data were analyzed using SmartPLS 4.0 with PLS-SEM through outer model testing (construct validity and reliability) and Inner Model evaluation (path coefficient, R^2 , Q^2). Results indicate that work flexibility, decision-making, work-life balance, and motivation significantly contribute to employee performance, with the model explaining 80.4% of performance variation ($R^2 = 0.804$). Work flexibility and autonomy enhance productivity, responsibility, and creativity, while work-life balance and motivation support consistency and optimal employee contribution.

Keywords: Decision-making, Motivation, Work flexibility, Work-life balance, Employee performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja, keputusan kerja, *work-life balance*, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Generasi Z di perusahaan *startup*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional dan bersifat *explanatory research* untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen dan dependen. Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z (18–28 tahun) yang bekerja minimal 6 bulan di *startup*, dengan sampel diambil menggunakan *purposive sampling*. Data dianalisis menggunakan SmartPLS 4.0 dengan PLS-SEM melalui pengujian *outer model* (validitas dan reliabilitas konstruk) dan *Inner Model* (path coefficient, R^2 , Q^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, keputusan kerja, *work-life balance*, dan motivasi secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja, dengan model mampu menjelaskan 80,4% variasi kinerja ($R^2 = 0,804$). Fleksibilitas dan otonomi meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, dan kreativitas, sedangkan *work-life balance* dan motivasi mendukung konsistensi dan kontribusi optimal karyawan.

Kata Kunci: Fleksibilitas kerja, Kinerja karyawan, Keputusan kerja, Motivasi, *Work-life balance*

1. Pendahuluan

Perkembangan dunia kerja di Indonesia saat ini mengalami transformasi signifikan, terutama dengan masuknya generasi baru ke dalam lingkungan profesional. Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997–2012, kini mulai mendominasi angkatan kerja nasional. Berdasarkan data Kementerian Dalam Negeri, per 31 Desember 2021, jumlah Gen Z di Indonesia mencapai 68,6 juta jiwa, dengan sekitar 30% telah memasuki dunia kerja dan tersebar di berbagai sektor industri. Generasi ini tumbuh di tengah pesatnya perkembangan teknologi informasi, globalisasi, serta perubahan sosial yang cepat, sehingga membentuk karakter yang adaptif, mandiri, dan sangat sensitif terhadap tekanan lingkungan kerja.

Pada perusahaan *startup*, kehadiran Gen Z membawa tantangan dan peluang baru. *Startup* dikenal sebagai perusahaan rintisan yang beroperasi dalam lingkungan dinamis, menuntut inovasi, dan sering kali menghadapi ketidakpastian bisnis. Gen Z, dengan karakteristik

digital native, mengharapkan lingkungan kerja yang fleksibel, mendukung *work-life balance*, serta memberikan ruang untuk pengembangan diri dan pengambilan keputusan yang bermakna (Puspitaningrum 2025). Survei Jakpat (2024) terhadap 1.262 responden Gen Z menunjukkan bahwa 69% memilih keseimbangan kerja dan waktu sebagai prioritas utama, sementara 45% mengharapkan sistem kerja yang fleksibel.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Perusahaan cenderung memberi lebih banyak fleksibilitas dan otonomi kepada karyawan yang terbukti berkinerja tinggi karena kepercayaan manajerial meningkat, namun sebaliknya, kinerja rendah memicu pengawasan ketat dan pembatasan fleksibilitas. Selain itu, kinerja tinggi sering dikaitkan dengan pengakuan, *reward*, dan peluang pengembangan yang memperkuat motivasi dan memungkinkan karyawan menjaga *work-life balance* melalui penjadwalan yang lebih fleksibel (Syamsunasir and Daruni 2024)

Fleksibilitas kerja menjadi salah satu faktor kunci yang memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan Gen Z. Studi oleh (Fitrianti and Eryandra 2025) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, keputusan kerja yang tepat, *work-life balance* yang terjaga, dan motivasi kerja yang tinggi menjadi determinan penting dalam membentuk kinerja optimal karyawan *startup* (Marsenda et al. 2024)

Namun, fenomena tingginya *turnover* dan *job hopping* di kalangan Gen Z juga menjadi perhatian. Penelitian di Surakarta menemukan bahwa fleksibilitas kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kecenderungan *job hopping* Gen Z. Hal ini menandakan bahwa perusahaan perlu memahami secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan retensi karyawan Gen Z, khususnya dalam konteks *startup* yang sangat kompetitif (Suherman and Budiamin 2023)

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh fleksibilitas kerja, keputusan kerja, *work-life balance*, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Gen Z pada perusahaan *startup*.

2. Tinjauan Pustaka

Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja adalah kemampuan organisasi memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengatur waktu, tempat, dan cara kerja sesuai kebutuhan individu maupun perusahaan (Fitrianti and Eryandra 2025). Menurut Gifford (2022), fleksibilitas kerja modern meliputi tiga dimensi utama: fleksibilitas waktu (*time flexibility*), fleksibilitas tempat (*place flexibility*), dan fleksibilitas fungsi (*functional flexibility*), yang mencakup kebebasan menentukan jam kerja, lokasi (*remote/hybrid*), serta cara menyelesaikan tugas (Priyadi, Malihatin, and Bahiroh 2025). Indikator fleksibilitas kerja meliputi *time flexibility*, *place flexibility*, dan *functional flexibility* (Fitrianti and Eryandra 2025). Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, sekaligus menurunkan tingkat stres dan *turnover intention*, dengan studi Syamsunasir and Daruni (2024) menemukan peningkatan kepuasan kerja sebesar 17,5% pada karyawan Gen Z dan milenial.

Keputusan Kerja

Keputusan kerja (*job decision*) merupakan proses individu dalam memilih pekerjaan berdasarkan evaluasi karakteristik pekerjaan, nilai-nilai pribadi, dan tujuan karir (Suherman and Budiamin, 2023). Pengambilan keputusan karir didefinisikan sebagai proses memilih antara dua atau lebih alternatif tindakan yang mengarah pada pilihan profesi tertentu melalui eksplorasi diri dan dunia kerja (Damodar et al., 2024), di mana kesadaran diri dan pemahaman tentang peluang karir menjadi faktor penting (Wang, Liu, and Deng, 2024). Faktor-faktor yang

memengaruhi keputusan kerja meliputi nilai pribadi dan tujuan hidup, kesesuaian nilai perusahaan, peluang pengembangan karir, serta dukungan sosial dan lingkungan kerja.

Work-life balance

Work-life balance (WLB) adalah kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis (Marsenda et al., 2024). WLB merupakan konstruk multidimensional yang mencakup penggunaan waktu, energi, tujuan, capaian, serta ketegangan dalam kehidupan pekerjaan dan pribadi (Nawano et al., 2024; Septian & Kusdiyanto, 2024). Dimensinya meliputi *Work Interference with Personal Life* (WIPL), yaitu sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi; *Personal Life Interference with Work* (PLIW), yaitu sejauh mana kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan; *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW), yaitu kehidupan pribadi yang meningkatkan pekerjaan; dan *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL), yaitu pekerjaan yang meningkatkan kehidupan pribadi (Marsenda et al., 2024). Selain itu, indikator lain seperti *time balance*, *involvement balance*, dan *satisfaction balance* juga digunakan sebagai ukuran WLB (Savitri et al., 2024). *Work-life balance* yang baik dapat meningkatkan produktivitas, menurunkan stres, serta meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi (Septiannoor, Bisnis, and Ali 2024). Motivasi didefinisikan sebagai kesediaan seseorang untuk mengerahkan usaha maksimal guna mencapai tujuan organisasi, dengan syarat usaha tersebut dapat memenuhi kebutuhan individu tertentu (Mahendra 2021). Beberapa teori motivasi relevan antara lain Teori Hierarki Kebutuhan Maslow yang membagi kebutuhan manusia menjadi fisiologis, keamanan, afiliasi, penghargaan, dan aktualisasi diri (Sunyoto 2021), Teori Dua Faktor Herzberg yang membedakan faktor motivator seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab serta faktor hygiene seperti gaji dan kondisi kerja (Sunyoto 2021), dan Teori Kebutuhan McClelland yang menekankan kebutuhan akan pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi (Fortuna 2022). Indikator motivasi kerja meliputi pemenuhan kebutuhan fisiologis (upah, kebutuhan pokok), keamanan (jaminan kerja, asuransi), afiliasi (hubungan sosial), penghargaan (pengakuan, *reward*), dan aktualisasi diri (pengembangan diri) (Mahendra 2021). Motivasi kerja yang tinggi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan serta menurunkan tingkat *turnover*.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai standar organisasi (Yuniarti et al., 2021), serta merupakan perilaku yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi (Yolanda, Widian, & Sari, 2022). Dimensi kinerja karyawan mencakup kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, inisiatif, dan komitmen kerja (Mangkunegara dalam Yuniarti et al., 2021). Kinerja ini dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan diri.

Teori Motivasi

Teori motivasi menjelaskan bahwa perilaku kerja manusia dipengaruhi oleh berbagai kebutuhan dan faktor psikologis. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow menekankan bahwa kebutuhan manusia bertingkat dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri, yang menjadi pendorong motivasi kerja. Teori Dua Faktor Herzberg membedakan faktor motivator dan hygiene yang menentukan kepuasan dan motivasi kerja, sementara Teori Kebutuhan McClelland menyoroti kebutuhan pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi sebagai penggerak perilaku kerja. Selain itu, Self-Determination Theory (SDT) menekankan pentingnya otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam memotivasi individu (Fortuna, 2022).

Teori Perilaku Organisasi

Model *Job Demands-Resources* (Bakker, 2023) menjelaskan bahwa tuntutan kerja (*demands*) yang tinggi dapat menurunkan kinerja, namun efek ini dapat dikompensasi melalui sumber daya (*resources*) yang memadai, seperti fleksibilitas kerja dan dukungan organisasi. Sejalan dengan itu, *Job Characteristics Model* (Hackman & Oldham, 1976) menekankan bahwa otonomi, variasi tugas, dan umpan balik berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Fitrianti & Eryandra, 2025)..

Teori Generasi Z

Teori Generasi Z (Seemiller & Grace, 2016; Dolot, 2018): Gen Z adalah *digital native*, adaptif, menghargai *work-life balance*, fleksibilitas kerja, dan pengembangan diri (Widiaristi and Etikariena 2024).

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H1: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Gen Z pada perusahaan *startup*

H2: Keputusan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Gen Z pada perusahaan *startup*

H3: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Gen Z pada perusahaan *startup*

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Gen Z pada perusahaan *startup*

H5: Fleksibilitas kerja, keputusan kerja, *work-life balance*, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Gen Z pada Perusahaan *startup*.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional dan bersifat *explanatory research* untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen (fleksibilitas kerja, keputusan kerja, *work-life balance*, motivasi kerja) dan variabel dependen (kinerja karyawan) (Kurniawati & Rindrayani, 2025). Populasinya adalah seluruh karyawan Generasi Z (18–28 tahun) yang bekerja minimal 6 bulan di perusahaan *startup*, dengan sampel diambil menggunakan *purposive sampling* berdasarkan kriteria usia, masa kerja, dan penerapan pola kerja modern, serta jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Slovin atau minimal 100 responden jika populasi tidak diketahui. Analisis data dilakukan dengan SmartPLS 4.0 menggunakan PLS-SEM, terdiri dari *outer model* untuk menguji *validitas* dan *reliabilitas* konstruk melalui *convergent validity* (*loading factor* >0,50–0,70 dan AVE >0,50), *discriminant validity*, serta *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* >0,70 (Umar & Nisa, 2020), dan *Inner Model* untuk menguji hubungan struktural antar variabel laten melalui *path coefficient* (–1 hingga +1), R^2 (>0,50 baik, >0,67 sangat baik), dan *predictive relevance* Q^2 (>0) dengan hipotesis diterima jika *p-value* <0,05.

4. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Deskripsi Umum Responden

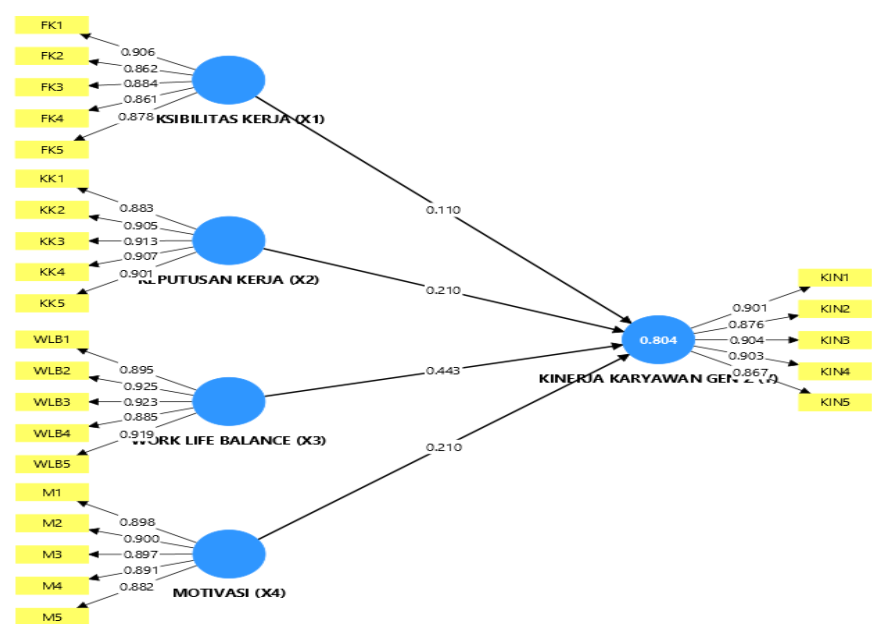
Penelitian ini melibatkan 100 responden yang merupakan karyawan Generasi Z pada perusahaan *startup* di Indonesia. Karakteristik responden dianalisis untuk memberikan gambaran demografis yang dapat memengaruhi interpretasi hasil penelitian. Data demografi yang dikumpulkan meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, lama bekerja, dan bidang *startup* tempat responden bekerja.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	49	49,0
Perempuan	51	51,0
Usia		
20–23 tahun	40	40,0
24–26 tahun	45	45,0
27–29 tahun	15	15,0
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMK	20	20,0
Diploma (D3/D4)	15	15,0
Sarjana (S1)	55	55,0
Magister (S2)	10	10,0
Lama Bekerja		
	15	15,0
1–2 tahun	40	40,0
3–4 tahun	30	30,0
>4 tahun	15	15,0
Bidang <i>Startup</i>		
<i>E-Commerce</i>	20	20,0
<i>Fintech</i>	18	17,5
<i>SaaS</i>	13	12,5
<i>EduTech</i>	10	10,0
<i>HealthTech</i>	10	10,0
Lainnya	30	

Karakteristik responden di atas menunjukkan bahwa distribusi jenis kelamin dalam penelitian ini relatif seimbang, meskipun terdapat sedikit dominasi responden perempuan. Hal ini memberikan gambaran bahwa perspektif kedua jenis kelamin turut berperan dalam analisis, meskipun pengalaman dan persepsi perempuan mungkin lebih dominan. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang 20 hingga 26 tahun, yang termasuk dalam kelompok Generasi Z, yaitu generasi yang saat ini mendominasi dunia kerja di sektor *startup*. Rentang usia ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden cenderung lebih adaptif terhadap teknologi baru, terbuka terhadap inovasi, dan memiliki dinamika kerja yang fleksibel. Dari segi pendidikan, mayoritas responden merupakan lulusan sarjana, yang selaras dengan tuntutan kompetensi di sektor *startup*, di mana kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat, berpikir kritis, dan berinovasi menjadi sangat penting. Sementara itu, variasi dalam lama bekerja menunjukkan keberagaman pengalaman kerja di antara responden, mulai dari mereka yang baru memasuki dunia profesional hingga yang memiliki pengalaman lebih lama. Keberagaman ini dapat memengaruhi persepsi individu terhadap fleksibilitas kerja, pengambilan keputusan terkait pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta motivasi kerja secara keseluruhan, sehingga memberikan perspektif yang lebih komprehensif dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi dinamika dan sikap di lingkungan kerja *startup*.

Outer model



Gambar 1. Outer model

Uji Validitas Konvergen

Tabel 2. Rekapitulasi Nilai Outer Loading

	Fleksibilitas Kerja (X1)	Keputusan Kerja (X2)	Kinerja Karyawan Gen Z (Y)	Motivasi (X4)	Work Life Balance (X3)	Keterangan
FK1	0.906					Valid
FK2	0.862					Valid
FK3	0.884					Valid
FK4	0.861					Valid
FK5	0.878					Valid
KIN1			0.901			Valid
KIN2			0.876			Valid
KIN3			0.904			Valid
KIN4			0.903			Valid
KIN5			0.867			Valid
KK1		0.883				Valid
KK2		0.905				Valid
KK3		0.913				Valid
KK4		0.907				Valid
KK5		0.901				Valid
M1				0.898		Valid
M2				0.900		Valid
M3				0.897		Valid
M4				0.891		Valid
M5				0.882		Valid
WLB1					0.895	Valid

WLB2	0.925	<i>Valid</i>
WLB3	0.923	<i>Valid</i>
WLB4	0.885	<i>Valid</i>
WLB5	0.919	<i>Valid</i>

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator *valid* dan layak digunakan dalam penelitian karena nilai beban luar masing-masing variabel lebih dari 0,7. Namun, tujuan AVE adalah untuk mengukur *validitas* konvergen tanpa faktor pengisi. Jika nilai AVE (persegi rata-rata perbedaan ekstraksi) > 0,50, model dianggap memiliki *validitas* konvergen yang cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari setengah variasi indikatornya disebabkan oleh struktur secara rata-rata.

Uji *Validitas* Diskriminan (*Discriminant validity*)

Tabel 3. Rekapitulasi Nilai *Cross Loading*

	Fleksibilitas Kerja (X1)	Keputusan Kerja (X2)	Kinerja Karyawan Gen Z (Y)	Motivasi (X4)	<i>Work Life Balance</i> (X3)
FK1	0.906	0.779	0.758	0.787	0.715
FK2	0.862	0.673	0.641	0.726	0.655
FK3	0.884	0.721	0.705	0.681	0.716
FK4	0.861	0.697	0.690	0.675	0.633
FK5	0.878	0.700	0.718	0.764	0.721
KIN1	0.689	0.710	0.901	0.698	0.783
KIN2	0.730	0.764	0.876	0.713	0.742
KIN3	0.707	0.737	0.904	0.683	0.726
KIN4	0.744	0.725	0.903	0.751	0.787
KIN5	0.697	0.670	0.867	0.725	0.760
KK1	0.775	0.883	0.788	0.707	0.766
KK2	0.704	0.905	0.713	0.659	0.715
KK3	0.748	0.913	0.771	0.752	0.710
KK4	0.732	0.907	0.713	0.716	0.688
KK5	0.706	0.901	0.654	0.685	0.643
M1	0.728	0.710	0.750	0.898	0.709
M2	0.773	0.740	0.736	0.900	0.705
M3	0.740	0.639	0.695	0.897	0.684
M4	0.736	0.708	0.709	0.891	0.654
M5	0.723	0.691	0.691	0.882	0.652
WLB1	0.670	0.665	0.730	0.660	0.895
WLB2	0.694	0.708	0.787	0.665	0.925
WLB3	0.766	0.765	0.795	0.695	0.923
WLB4	0.690	0.693	0.775	0.710	0.885
WLB5	0.744	0.731	0.792	0.734	0.919

Tabel diatas menunjukkan bahwa masing-masing indikator memenuhi kriteria *validitas* diskriminan. Nilai *Cross Loading* untuk masing-masing indikator terhadap konstruk atau variabelnya sendiri lebih besar daripada nilai *Cross Loading* untuk indikator lainnya.

Uji Reliabilitas Instrumen**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Keterangan
Fleksibilitas Kerja	0.926	Reliabel
Keputusan Kerja	0.943	Reliabel
<i>Work-life balance</i>	0.935	Reliabel
Motivasi	0.937	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.948	Reliabel

Seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's alpha* di atas 0,8, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Dengan demikian, instrumen penelitian ini reliabel dan dapat dipercaya untuk mengukur konstruk yang dimaksud. Uji Reliabilitas Instrumen.

Uji Model Struktural (*Inner Model*)**Tabel 5. Rekapitulasi Nilai R²**

Variabel	<i>R-square</i>	Kriteria
Kinerja Karyawan	0.804	Moderat

Penelitian ini menunjukkan bahwa 80% variabel Kinerja Karyawan Gen Z dipengaruhi oleh variabel Fleksibilitas Kerja, Keputusan Kerja, *Work-life balance* Dan Motivasi.

Uji Hipotesis**Tabel 6. Rekapitulasi Hasil *Path Coefficients* (Pengaruh Langsung)**

	<i>Original sample (O)</i>	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
FK1 <- FLEKSIBILITAS KERJA (X1)	0.906	0.906	0.018	51.402	0.000
FK2 <- FLEKSIBILITAS KERJA (X1)	0.862	0.860	0.028	30.269	0.000
FK3 <- FLEKSIBILITAS KERJA (X1)	0.884	0.883	0.023	37.836	0.000
FK4 <- FLEKSIBILITAS KERJA (X1)	0.861	0.859	0.028	30.660	0.000
FK5 <- FLEKSIBILITAS KERJA (X1)	0.878	0.878	0.025	35.585	0.000
KIN1 <- KINERJA KARYAWAN GEN Z (Y)	0.901	0.900	0.022	40.364	0.000
KIN2 <- KINERJA KARYAWAN GEN Z (Y)	0.876	0.875	0.026	33.879	0.000
KIN3 <- KINERJA KARYAWAN GEN Z (Y)	0.904	0.903	0.023	40.167	0.000
KIN4 <- KINERJA KARYAWAN GEN Z (Y)	0.903	0.903	0.021	43.031	0.000
KIN5 <- KINERJA KARYAWAN GEN Z (Y)	0.867	0.865	0.031	27.735	0.000
KK1 <- KEPUTUSAN KERJA (X2)	0.883	0.883	0.024	36.103	0.000
KK2 <- KEPUTUSAN KERJA (X2)	0.905	0.904	0.022	40.803	0.000

KK3 <- KEPUTUSAN KERJA (X2)	0.913	0.913	0.019	49.105	0.000
KK4 <- KEPUTUSAN KERJA (X2)	0.907	0.906	0.021	43.199	0.000
KK5 <- KEPUTUSAN KERJA (X2)	0.901	0.899	0.024	37.949	0.000
M1 <- MOTIVASI (X4)	0.898	0.898	0.023	39.141	0.000
M2 <- MOTIVASI (X4)	0.900	0.899	0.020	45.325	0.000
M3 <- MOTIVASI (X4)	0.897	0.896	0.024	37.009	0.000
M4 <- MOTIVASI (X4)	0.891	0.890	0.024	36.768	0.000
M5 <- MOTIVASI (X4)	0.882	0.881	0.026	33.367	0.000
WLB1 <- WORK LIFE BALANCE (X3)	0.895	0.894	0.028	31.629	0.000
WLB2 <- WORK LIFE BALANCE (X3)	0.925	0.926	0.017	53.106	0.000
WLB3 <- WORK LIFE BALANCE (X3)	0.923	0.922	0.019	49.621	0.000
WLB4 <- WORK LIFE BALANCE (X3)	0.885	0.884	0.028	31.388	0.000
WLB5 <- WORK LIFE BALANCE (X3)	0.919	0.918	0.020	44.956	

Berdasarkan Tabel 6, hasil pengujian *Outer Loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian *valid* dan signifikan, dengan nilai *original sample* (O) di atas 0,70, *t-statistic* >1,96, dan *p-value* <0,05. Untuk Fleksibilitas Kerja (FK1–FK5) nilai *Outer Loading* berkisar 0,861–0,906, *t-statistic* 30,269–51,402, *p-value* 0,000; Kinerja Karyawan Generasi Z (KIN1–KIN5) 0,867–0,904, *t-statistic* 27,735–43,031, *p-value* 0,000; Keputusan Kerja (KK1–KK5) 0,883–0,913, *t-statistic* 36,103–49,105, *p-value* 0,000; Motivasi (M1–M5) 0,882–0,900, *t-statistic* 33,367–45,325, *p-value* 0,000; dan *Work-life balance* (WLB1–WLB5) 0,885–0,925, *t-statistic* 31,388–53,106, *p-value* 0,000. Hal ini menegaskan bahwa seluruh indikator merefleksikan konstruk laten masing-masing variabel secara optimal dan layak digunakan dalam model penelitian.

Pembahasan

Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z

Hasil analisis menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki kontribusi kuat terhadap konstruksinya (semua indikator FK memiliki loading > 0,70) dan secara keseluruhan variabel-variabel independen mampu menjelaskan proporsi besar variabilitas kinerja ($R^2 = 0,804$). Temuan ini konsisten dengan kajian teori dan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kebijakan kerja fleksibel (*remote working*, jam kerja fleksibel, *hybrid work*) meningkatkan kemampuan karyawan Gen Z untuk menyeimbangkan tuntutan pribadi dan profesional sehingga berdampak positif pada produktivitas dan kualitas kerja (lihat Fitrianti & Eryandra, 2025; Syamsunasir & Daruni, 2024). Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan *Job Demands–Resources Model* yang memandang fleksibilitas sebagai sumber (*resource*) yang mengurangi beban kerja dan meningkatkan keterlibatan kerja (*engagement*), yang akhirnya mendorong peningkatan kinerja.

Implikasi praktis: perusahaan *startup* yang menyediakan opsi penjadwalan fleksibel dan dukungan kerja jarak jauh berpotensi meningkatkan kinerja karyawan Gen Z melalui peningkatan kepuasan kerja, pengurangan stres, dan peningkatan motivasi intrinsik.

Pengaruh Keputusan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z

Keputusan kerja (otonomi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kebebasan memilih metode kerja) juga terbukti relevan dalam konstruksi (indikator KK *valid* dan reliabel). Temuan ini konsisten dengan literatur yang menunjukkan bahwa otonomi kerja meningkatkan motivasi intrinsik, rasa tanggung jawab, dan kreativitas faktor yang berkorelasi positif dengan kinerja (Suherman & Budiamin, 2023). Gen Z cenderung menghargai lingkungan kerja yang memberi ruang berinovasi dan berkontribusi terhadap keputusan organisasi; hal ini memengaruhi komitmen dan efektivitas kerja sehari-hari.

Implikasi praktis: manajer *startup* dapat meningkatkan kinerja dengan memberi ruang bagi karyawan Gen Z untuk mengambil keputusan operasional dan berpartisipasi dalam perencanaan target kerja.

Pengaruh *Work-life balance* terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z

Work-life balance (WLB) menunjukkan *validitas* pengukuran yang tinggi pada data (indikator WLB semuanya memenuhi kriteria). Temuan mendukung klaim bahwa keseimbangan kerja-kehidupan sangat penting bagi Gen Z; karyawan yang merasakan keseimbangan cenderung lebih fokus, lebih sedikit mengalami kelelahan, dan lebih produktif. Studi terdahulu yang dikutip dalam tinjauan pustaka (Marsenda et al., 2024; Nawano et al., 2024) juga melaporkan hubungan positif antara WLB dan kinerja.

Implikasi praktis: kebijakan cuti yang jelas, program wellbeing, dan budaya manajemen yang menghormati batas waktu kerja akan membantu mempertahankan dan meningkatkan kinerja talenta Gen Z di *startup*.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z

Variabel motivasi menunjukkan reliabilitas tinggi (indikator M *valid* dan kuat). Motivasi, baik intrinsik (pengembangan diri, makna pekerjaan) maupun ekstrinsik (penghargaan, kompensasi), berperan sebagai pendorong perilaku kerja yang produktif. Temuan ini selaras dengan teori-teori motivasi klasik (Maslow, Herzberg, McClelland) dan penelitian kontemporer yang menyoroti pentingnya pengakuan dan peluang pengembangan bagi Gen Z (Widiaristi & Etikariena, 2024).

Implikasi praktis: selain pengaturan kompensasi yang kompetitif, perusahaan perlu merancang program pengembangan karier dan pengakuan yang terstruktur untuk mempertahankan motivasi dan kinerja tinggi dari karyawan Gen Z.

Pengaruh Simultan dan Implikasi Model

Hasil analisis model struktural menunjukkan nilai *R-square* sebesar 0,804 untuk variabel Kinerja Karyawan, yang mengindikasikan bahwa sekitar 80,4% variasi kinerja karyawan Gen Z dapat dijelaskan oleh kombinasi fleksibilitas kerja, keputusan kerja, *work-life balance*, dan motivasi. Nilai R^2 pada rentang ini menandakan model yang kuat/memadai untuk konteks penelitian dan memperkuat bahwa keempat konstruk secara simultan memainkan peran penting dalam membentuk kinerja Gen Z di lingkungan *startup*. Secara praktis, hal ini menegaskan perlunya pendekatan terpadu (bukan intervensi tunggal) dalam pengelolaan SDM *startup* untuk memaksimalkan kinerja karyawan muda.

5. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian, fleksibilitas kerja, keputusan kerja, *work-life balance*, dan motivasi secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja karyawan Generasi Z di *startup*, dengan model penelitian mampu menjelaskan 80,4% variasi kinerja ($R^2 = 0,804$). Fleksibilitas dan otonomi meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, dan kreativitas, sedangkan *work-life balance* dan motivasi mendukung konsistensi dan kontribusi optimal karyawan. Praktik yang direkomendasikan meliputi penerapan kebijakan hybrid dan jam kerja fleksibel, peningkatan partisipasi karyawan, program kesejahteraan dan kesehatan mental, serta sistem penghargaan holistik. Untuk penelitian selanjutnya disarankan menambah variabel penjelas, menggunakan desain longitudinal, membandingkan konteks sektoral atau geografis, dan mengadopsi

pendekatan *mixed methods*. Keterbatasan penelitian meliputi desain *cross-sectional*, generalisasi terbatas pada *startup* Indonesia, potensi bias self-report, serta belum adanya variabel moderator atau mediator. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan manajemen SDM yang responsif terhadap kebutuhan Gen Z, menciptakan lingkungan kerja produktif, inovatif, dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Damodar, Pooja, Ankitha Shetty, Melanie Pius Dsouza, And Arjun Prakash. 2024. "Crafting Careers Through Theory-Driven Interventions : A Scoping Review Of The Utility Of Social Cognitive Career Theory And Career Maturity Inventory." *International Journal Of Adolescence And Youth* 29(1). Doi:10.1080/02673843.2024.2308081.
- Fitrianti, Nur Aini, And Alvin Eryandra. 2025. "Peran Pengaturan Kerja Fleksibel Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan The Role Of Flexible Work Arrangements And Work Motivation In Improving Employee Performance Karyawan Tidak Perlu Bekerja Dalam Waktu Digunakan." *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan (J-P3k)* 6(2):1022–33.
- Fortuna, Agista. 2022. "Pemotivasian Kerja Menurut Teori Mc Clelland Dan Penerapannya Di Pt. Ainiyah Indomitra Sejahtera Sukabumi." *Universitas Muhammadiyah Surabaya*.
- Gifford, Jonny. 2022. "Remote working : Unprecedented Increase And A Developing Research Agenda." *Human Resource Development International* 25(2):105–13. Doi:10.1080/13678868.2022.2049108.
- Kurniawati, Emilia, And Sulastri Rini Rindrayani. 2025. "Pendekatan Kuantitatif Dengan Penelitian Survei : Studi Kasus Dan Implikasinya." *Sosial : Jurnal Ilmiah Pendidikan Ips*.
- Mahendra, Moh. Yusril. 2021. "Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan." *Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta 2021*.
- Marsenda, Rayhan Gary, Erisa Aprilia Wicaksari, Program Studi Manajemen, And Fakultas Ekonomi. 2024. "Work-life balance : Kunci Kesejahteraan Karyawan Dan Organisasi." *Book Chapter Manajemen Sdm Jilid 1* 22–50.
- Nawano, Recky, Sarpan, Nur Wahyuni, Calvin Johan Mofu, And Mohammad Nurul Fikri. 2024. "Work-life balance Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajemen* 11(2):180–86.
- Priyadi, Hilman, Anis Malihatin, And Eloah Bahiroh. 2025. "Literatur Review: Implementasi Kebijakan Fleksibilitas Waktu Kerja Sebagai Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia." *Neraca Manajemen, Ekonomi* 13(3).
- Puspitaningrum, Febriana. 2025. "Pengaruh Intensitas Penggunaan LinkedIn Dan Persepsi Fleksibilitas Kerja Terhadap Minat Melamar Pekerjaan Generasi Z Di Kota Surakarta : Peran Mediasi Kemampuan Literasi Digital Skripsi." *Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Savitri, Maya Dewi, Sekolah Tinggi, Pariwisata Ambarrukmo, And Keseimbangan Kerja-Kehidupan. 2024. "Keseimbangan Kerja-Kehidupan Berpengaruh Pada Kesejahteraan Psikologis Pekerja." *Bullet : Jurnal Multidisiplin Ilmu* 3(03):420–31.
- Septian, W. W., & Kusdiyanto. (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap *Work-life balance* Karyawan (Studi Pada Karyawan Industri Umkm Di Kota Surakarta). *SEIKO : Journal of Management & Business*, 7(2), 980–989.
- Septiannoor, Muhammad Lazuardi, Fakultas Bisnis, And Universitas Darwan Ali. 2024. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan." *Keizai: Jurnal Kajian Ekonomi, Manajemen, & Akuntansi* 5(1):57–71.
- Suherman, Uman, And Amin Budiamin. 2023. "Pengambilan Keputusan Karir : Suatu Tinjauan Literatur." *Counsellia: Jurnal Bimbingan Dan Konseling* 11(1):50–69. Doi:10.25273/Counsellia.V13i115197.

- Sunyoto, Danang. 2021. "Memahami Teori Teori Yang Membahas Motivasi Kerja." *Cv.Eureka Media Aksara*.
- Syamsunasir, And Ersya Novita Daruni. 2024. "Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Daruni." *Humanities, Management And Science*.
- Wang, Danqi, Xiping Liu, And Haiyan Deng. 2024. "The Perspectives Of Social Cognitive Career Theory Approach In Current Times." *Frontiers In Psychology*.
- Widiaristi, Monica Sekar, And Arum Etikariena. 2024. "Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Gen Z : Perbandingan Pada Perusahaan Yang Menerapkan Pengaturan Kerja Fleksibel Dengan Yang Menerapkan Work From Office Innovative Work Behaviour Of Gen Z Employees : Comparison Between Companies Using Flexible Work Arrang." *Jurnal Psikogenesis* 12(1):31–45.
- Yolanda, Puput, Herlina Siwi Widiyana, And Erita Yuliasesti Diah Sari. 2022. "Kinerja Karyawan: Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Employee." *Jurnal Diversita* 8(2):148–57.
- Yuniarti, Rina, Alfifebrianty Irwansyah, Rudyhasyim, Muhammad Ardi Nupiriswandi, Pediseptania, Sovirochmi, Febria Sribambang Wijaya, I Gede Bayuhandayani, Srinurhikmah Setiorini, Amandafinthariasari, Meilatybahrin, Khairulkairupan, Daniel J. I.Ekowati, And Ni Kadekindah Suprabawati Kusuma Negara Suryani. 2021. "Tinjauan Teori Dan Praktis Kinerja Karyawan." *Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung*