Journal MISSY
(Management and Business Strategy)
Vol. 7, Nomor. 2, November 2026
ISSN : 2775-3700

PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI Z

Muhammad Umar Zakah[1], Kuswanto[2]
[1,2]Pendidikan Ekonomi, Universitas Adi Buana Surabaya
Email: mr.koes@gmail.com

ABSTRACT

Digital transformation has reshaped human resource management, particularly for Generation Z employees who prioritize work flexibility, work-life balance, and personal development. This study aims to examine the partial and simultaneous effects of work flexibility and work motivation on the performance of Generation Z employees. The research employed a quantitative approach with a causal associative research design. The entire population of 50 Generation Z employees was used as the sample through a saturated sampling technique. Data were collected using a five-point Likert scale questionnaire distributed via Google Forms and analyzed using IBM SPSS Statistics through validity and reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression analysis, t-test, F-test, and the coefficient of determination (R^2). The results indicate that work flexibility and work motivation have a positive, very strong, and statistically significant effect, both partially and simultaneously, on the performance of Generation Z employees.

Keywords **:** *work flexibility, work motivation, employee performance,*

ABSTRAK

Transformasi digital telah mengubah pengelolaan sumber daya manusia, terutama bagi karyawan Generasi Z yang mengutamakan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan pengembangan diri. Tujuan penelitian ini menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja dan motivasi kerja, baik simultan ataupun parsial terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Pendekatan kuantitatif digunakan di penelitian ini dengan memanfaatkan desain asosiatif kausal. Sejumah 50 karyawan Generasi Z sebagai populasi penelitian kemudian digunakan untuk menjadi sampel lewat penggunaan teknik sampling jenuh. Kuesioner skala Likert lima poin dipakai untuk pengumpulan data dan disebarkan lewat Google Form uuntuk selanjutnya dilakukan analisis melalui SPSS Statistics yang terdiri dari uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linear berganda, uji *t*, uji *F*, ditambah dengan koefisien determinasi (R^2). Hasil yang didapatkan yaitu fleksibilitas kerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif, sangat kuat, serta signifikan, baik simultan ataupun parsial terhadap kinerja karyawan Generasi Z.

Kata Kunci : : fleksibilitas kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Transformasi digital sudah merubah lingkungan kerja dan menjadikan cara organisasi dalam mengelola sumber daya manusia di dalamnya juga ikut berubah, terutama sejak berkembangnya sistem kerja fleksibel pascapandemi COVID-19. Fleksibilitas kerja termasuk respon strategis atas berbagai perubahan dalam dinamika lingkungan kerja modern, khususnya yang diakibatkan oleh peningkatan tuntutan adanya keseimbangan dalam kehidupan kerja, digitalisasi dan globalisasi (Brega, 2023). Perubahan tersebut semakin relevan dengan hadirnya Generasi Z yang merupakan kelompok usia produktif dengan karakteristik yang adaptif akan teknologi, dengan mengutamakan *work-life balance* atau yang umum dinyatakan sebagai keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan, serta mengharapkan otonomi dalam menyelesaikan tugas. Kondisi ini mendorong organisasi untuk menyesuaikan kebijakan kerja agar mampu mempertahankan dan mengoptimalkan kinerja karyawan Generasi Z. Penelitian Putri (2025) menunjukkan bahwa penerapan *Flexible Working Arrangement* berkontribusi positif terhadap produktivitas, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan Generasi Z sehingga menjadi salah satu langkah yang sifatnya krusial untuk manajemen sumber daya manusia modern.

Fleksibilitas kerja termasuk faktor yang diyakini mampu membentuk lingkungan kerja inklusif sekaligus adil, khususnya untuk kelompok pekerja dengan peran ganda contohnya wanita yang merupakan ibu (Brega *et al*., 2023). Karyawan yang memperoleh tingkat fleksibilitas yang sesuai cenderung memiliki keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan, sehingga bisa bekerja secara lebih efektif. Khusus pada Generasi Z, fleksibilitas kerja bukan sebatas fasilitas tambahan, namun salah satu pertimbangan utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Penelitian Taibah & Ho (2023) menemukan bahwa *flexible work option* mampu memperkuat hubungan antara *structural empowerment* dengan kinerja kontekstual karyawan Generasi Z. Hasil ini memperlihatkan bahwa peran dari fleksibilitas kerja sangat krusial untuk meningkatkan performa kerja apabila didukung oleh lingkungan organisasi yang memberdayakan karyawan.

Selain fleksibilitas kerja, tingkat kinerja karyawan dalam konteks ini juga ditentukan oleh motivasi kerja. Pentingnya motivasi dalam meningkatkan produktivitas sesuai pemaparan dari Kuswanto (2025) bahwa anggota organisasi yang memiliki motivasi dan komitmen dalam bekerja akan berkontribusi secara positif untuk mendorong efektivitas sekaligus produktivitas organisasi. Karyawan dengan motivasi tinggi akan memperlihatkan tanggung jawab, antusiasme dan konsistensi terkait proses penyelesaian pekerjaan, untuk itu menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Motivasi kerja bagi Generasi Z bukan sebatas dipengaruhi oleh kompensasi finansial, namun lingkungan kerja yang positif, kesempatan berkembang, serta adanya pengakuan atas kontribusi yang diberikan. Purnamasari *et al*. (2025) memaparkan, keseimbangan kehidupan kerja, fleksibilitas jam kerja, ditambah dengan kompensasi memengaruhi kepuasan kerja melalui peningkatan motivasi karyawan Generasi Z, yang pada akhirnya turut mendukung peningkatan produktivitas dan kinerja.

Hubungan fleksibilitas kerja, motivasi kerja, dengan kinerja karyawan menjadi semakin penting untuk dikaji karena organisasi menghadapi tantangan dalam mengelola karakteristik Generasi Z dengan ekspektasi kerja yang tidak sama dibandingkan generasi yang sebelum mereka. Berbagai perusahaan mulai menerapkan kebijakan kerja fleksibel sebagai upaya meningkatkan motivasi sekaligus mempertahankan performa karyawan (Utama *et al.,* 2025) Namun demikian, efektivitas kebijakan tersebut masih dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk karakteristik individu dan budaya organisasi. Penelitian Kurniawan (2023) membuktikan bahwa *Flexible Work Arrangements* memberikan

pengaruh positif terhadap *employee performance*, sehingga fleksibilitas sistem kerja dalam penerapannya bisa sebagai pendekatan untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan apabila disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik tenaga kerja.

Meskipun penelitian mengenai fleksibilitas kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan sudah umum dilakukan, namun hasil dari studi sebelumnya cenderung memperlihatkan adanya perbedaan fokus dan ruang lingkup penelitian. Sebagian besar penelitian hanya mengkaji pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja atau produktivitas, sedangkan penelitian lain lebih menitikberatkan pada peran motivasi sebagai variabel mediasi tanpa menguji pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Selain itu, penggunaan objek penelitian umumnya berasal dari berbagai sektor industri tanpa secara khusus memfokuskan pada karakteristik Generasi Z sebagai tenaga kerja yang memiliki preferensi kerja berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Kajian tinjauan sistematis yang dilakukan oleh Çivilidağ & Durmaz (2024) juga menegaskan bahwa meskipun *Flexible Working Arrangements* memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, masih diperlukan penelitian empiris yang menguji mekanisme hubungan tersebut pada kelompok pekerja dan konteks organisasi yang berbeda, termasuk Generasi Z. Maka dari hal tersebut, masih perlunya pengembangan ruang penelitian dalam rangka mendapatkan bukti empiris yang sifatnya lebih menyeluruh.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menguji pengaruh fleksibilitas kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung menempatkan motivasi sebagai variabel intervening atau hanya menguji salah satu variabel independen, penelitian ini menganalisis pengaruh kedua variabel tersebut secara langsung, baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini secara khusus berfokus pada Generasi Z sebagai kelompok tenaga kerja yang memiliki karakteristik dan preferensi tersendiri dalam lingkungan kerja. Pradipta *et al.* (2025) menemukan bahwa fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Temuan tersebut memberikan ruang bagi penelitian lanjutan untuk menguji keterlibatan faktor psikologis lainnya, khususnya motivasi kerja, dalam menjelaskan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian fenomena dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab tiga pertanyaan, yaitu: (1) apakah fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z; (2) apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z; dan (3) apakah fleksibilitas kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z?

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z; (2) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z; dan (3) menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengelolaan tenaga kerja Generasi Z. Selain itu, hasil penelitian diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam merancang kebijakan fleksibilitas kerja dan strategi peningkatan motivasi guna mendukung kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja merupakan konsep yang menyangkut suatu aturan kerja yang membebaskan karyawan untuk memilih cara, tempat serta waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (Pratiwi & Wartini 2025). Penerapan fleksibilitas kerja terbukti bisa

mendorong peningkatan komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta produktivitas karyawan karena menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Bagi Generasi Z, fleksibilitas kerja termasuk faktor yang sifatnya krusial dalam memilih tempat kerja sebab mereka menginginkan otonomi serta kebebasan dalam bekerja. Penelitian Satria *et al.* (2025) didapatkan hasil yaitu fleksibilitas kerja, dalam konteks tempat ataupun waktu akan bisa membentuk pengalaman positif untuk karyawan, dimana ini pada akhirnya bisa memengaruhi kinerja karyawan tersebut di dalam organisasi.

Motivasi Kerja

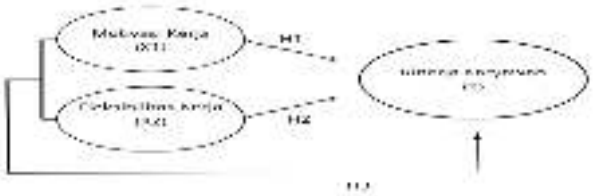
Elemen kunci penentu seberapa baik karyawan dapat berkontribusi pada tujuan organisasi di antaranya berupa motivasi kerja (Risman, 2023). Motivasi yang tinggi menjadikan karyawan terdorong lebih produktif dalam bekerja, berusaha meraih target yang telah ditetapkan, serta mempunyai tanggung jawab tinggi (Wahyitno *et al.,* 2022). Motivasi pada konteks generasi Z tidak sebatas bersumber dari kompensasi saja, namun bisa dari lingkungan kerja yang suportif, pengembangan karir, dan adanya kesempatan belajar.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan juga bisa dinyatakan sebagai capaian hasil kerja seorang individu dalam bertugas untuk mencapai target kerja (Silaen *et al.,* 2021). Ada faktor beragam yang turut memengaruhi kinerja, termasuk kebijakan organisasi, lingkungan kerja, motivasi, dan kemampuan. Organisasi yang bisa mendukung kebutuhan psikologis karyawan ditambah bisa membentuk lingkungan kerja fleksibel cenderung menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Asfiah *et al.* (2022) memaparkan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan didapatkan adanya pengaruh yang signifikan, sehingga penerapan pola kerja fleksibel termasuk pendekatan guna mendukung kinerja karyawan

Kerangka Berpikir

Asumsi dasar dari pelaksanaan penelitian ini bahwa fleksibilitas kerja memberi karyawan Generasi Z keluasan mengatur cara serta waktu kerja sehingga mampu meningkatkan efektivitas penyelesaian tugas. Di sisi lain, motivasi kerja menjadi pendorong bagi karyawan bekerja lebih maksimal meraih sasaran organisasi. Bertambah tingginya tingkat fleksibilitas kerja, maka potensi peningkatan kinerja karyawan juga bertambah tinggi. Demikian pula, bertambah tinggi motivasi kerja, menjadikan bertambah besar dorongan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Dua variabel ini diperkirakan bisa saling melengkapi meningkatkan kualitas kerja serta produktivitas Generasi Z. maka dari hal tersebut, pelaksanaan penelitian ini menguji "pengaruh secara simultan maupun parsial dari fleksibilitas kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z." Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan bahwa ada pengaruh positif dari fleksibilitas kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif dipakai di penelitian ini dengan memanfaatkan desain penelitian asosiatif kausal. Alasan memilih pendekatan ini dikarenakan bisa menguji hubungan antar variabel secara objektif lewat proses analisis statistik yang didasari pada data numerik dari responden. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memberikan kemampuan untuk melakukan pengukuran angka yang bersifat objektif dan memungkinkan generalisasi temuan melalui analisis statistik yang bersifat inferensial (Sugiyono, 2023). Maka dari hal tersebut, pendekatan ini dinilai sesuai dalam

membuktikan pengaruh variabel penelitian ini secara empiris. Karyawan Generasi Z yang menjadi objek penelitian dengan jumlah sebanyak 50 orang sebagai populasi penelitian. Teknik total sampling menjadi teknik sampling, untuk itu semua anggota dari populasinya bisa dipakai untuk sampel penelitian. Lewat proses ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran kondisi populasi secara menyeluruh tanpa melakukan pemilihan sebagian responden. Data primer hasil menyebar kuesioner online melalui *Google Form* dipakai untuk data penelitian ini. Google Form digunakan dengan alasan sebab mempermudah distribusi, pengisian, dan pengumpulan data secara cepat, efisien, serta dapat menjangkau responden tanpa dibatasi oleh lokasi. Penyusunan instrumen penelitian dengan memanfaatkan skala Likert dari sangat setuju hyingga sangat tidak setuju dalam rangka menilai bagaimana responden dalam memberi persepsi atas indikator variabel yang diteliti.

IBM SPSS *Statistics* sebagai aplikasi untuk analisis data penelitian ini. Sebelum hipotesis diuji, lebih dulu data dianalisis melalui uji kualitas instrumen dari uji reliabilitas dan validitas, selanjutnya dilanjut uji asumsi klasik (uji normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas). Selanjutnya analisis regresi linear berganda dengan ditunjang uji F, uji T, serta uji R^2 untuk uji hipotesis penelitian. Bhirawa (2020) memberikan penjelasan bahwa SPSS termasuk aplikasi dengan kemampuan analisis statistik relatif tinggi serta sistem dengan kotak-kotak dialog sederhana serta menu-menu deskriptif, untuk itu cara pengoperasiannya bisa mudah dipahami.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum dilakukan analisis statistik lanjutan, instrumen penelitian perlu diuji terlebih dahulu untuk memastikan kualitasnya. Pengujian instrumen ini meliputi uji validitas serta uji reliabilitas guna menilai seberapa jauhnya item pernyataan bisa dengan konsisten sekaligus tepat dalam menilai variabel penelitian. Pengujian validitas guna melihat ketepatan setiap item untuk merepresentasikan konstruk penelitian, sementara pengujian reliabilitas guna mengukur seberapa konsistensi internal instrumen. Dengan demikian, hasil pengujian ini menjadi dasar dalam menentukan apakah instrumen penelitian layak untuk analisis data berikutnya.

Tabel 1. Uji Validitas

No	Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Sig.	Keterangan
1	XI	X1.1	0,957	0,279	0,000	Valid
2		X1.2	0,883	0,279	0,000	Valid
3		X1.3	0,858	0,279	0,000	Valid
4		X1.4	0,956	0,279	0,000	Valid
5		X1.5	0,958	0,279	0,000	Valid
6		X1.6	0,868	0,279	0,000	Valid
7	X2	X1.7	0,967	0,279	0,000	Valid
8		X2.1	0,958	0,279	0,000	Valid
9		X2.2	0,956	0,279	0,000	Valid
10		X2.3	0,937	0,279	0,000	Valid
11		X2.4	0,860	0,279	0,000	Valid
12		X2.5	0,967	0,279	0,000	Valid
13		X2.6	0,958	0,279	0,000	Valid
14		X2.7	0,956	0,279	0,000	Valid
15	Y	Y1	0,937	0,279	0,000	Valid
16		Y2	0,860	0,279	0,000	Valid
17		Y3	0,967	0,279	0,000	Valid
18		Y4	0,958	0,279	0,000	Valid
19		Y5	0,956	0,279	0,000	Valid
20		Y6	0,937	0,279	0,000	Valid

Sumber: data diolah peneliti (2026)

Mengacu pada hasil tersebut, diketahui item pernyataan pada variabel yang diteliti secara keseluruhan mempunyai r hitung >r tabel 0,279. Kisaran nilainya yaitu 0,858 sampai dengan 0,967 atau tingkat korelasi setiap item dan skor total bisa dikatakan tergolong sangat kuat. Item secara keseluruhan mempunyai Sig. 0,000 < 0,05, maka signifikan. Untuk itu, berdasarkan kriteria pengujian validitas, item pernyataan secara keseluruhan dikatakan valid. Instrumen yang dipakai mampu mengukur dengan layak dan tepat terkait variabel yang diteliti untuk analisis berikutnya.

Tabel 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah Item	*Cronbach's Alpha*	Keterangan
Variabel (X1, X2, Y)	20	0,772	Reliabel

Sumber: data diolah peneliti (2026)

Hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian memperlihatkan *Cronbach's Alpha* 0,772, item sejumlah 20 pernyataan. Berdasarkan tabel *Case Processing Summary*, sejumlah 50 data responden dapat diproses tanpa mengeluarkan data, sehingga analisis dilakukan secara keseluruhan. *Cronbach's Alpha* > 0,70, memperlihatkan tingkat konsistensi internal untuk instrumen penelitian bisa dikatakan baik. Maknanya, masing-masing item yang ada di dalam kuesioner bisa memberi hasil konsisten sekaligus stabil dalam mengukur variabel penelitian. Maka dari hal tersebut, reliabel instrumen penelitian ini serta bisa untuk tahap pengujian selanjutnya.

Tabel 3. Uji Asumsi Klasik

No	Jenis Uji	Indikator	Nilai	Kriteria	Kesimpulan
1	Normalitas	Mean Residual	0,000	Mendekati 0	Normal
		Std. Residual	0,979	Mendekati 1	Normal
2	Multikolinearitas	Tolerance (X1)	0,018	> 0,10	Tidak memenuhi
		VIF (X1)	56,199	< 10	Terjadi multikolinearitas
		Tolerance (X2)	0,018	> 0,10	Tidak memenuhi
		VIF (X2)	56,199	< 10	Terjadi multikolinearitas
3	Heteroskedastisitas	Mean Residual	0,000	Mendekati 0	Tidak terjadi
		Min–Max Residual	-0,953 s.d 0,594	Menyebar di sekitar 0	Tidak terjadi

Sumber: data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil tersebut, model regresi sudah diuji melalui uji normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinearitas. Pada uji normalitas, nilai mean residual sebesar 0,000 dan standar residual sebesar 0,979 memperlihatkan normal distribusi data, sebab residual mendekati nol serta standar deviasi mendekati satu. Maka dari itu, bisa dikatakan sudah terpenuhi asumsi normalitas dalam model regresi. Selanjutnya, pada uji multikolinearitas diperoleh nilai tolerance untuk variabel fleksibilitas kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) sejumlah 0,018 < 0,10. VIF 56,199 yang > 10. Hal ini memperlihatkan terdapat gejala multikolinearitas dalam model regresi, atau hubungan sangat kuat antar variabel independen. Sementara itu, pada uji heteroskedastisitas diperoleh nilai residual yang memiliki rata-rata sebesar 0,000 dengan rentang nilai minimum hingga maksimum berada di sekitar nol, yaitu dari -0,953 sampai 0,594. Hal ini memperlihatkan tidak ada pola khusus dari sebaran residual dan ada di area nol, untuk itu permasalahan heteroskedastisitas dalam model regresi bisa dikatakan tidak timbul. Maka dari itu, model regresi sesuai dengan asumsi normalitas serta heteroskedastisitas tidak timbul, akan tetapi masih ada masalah multikolinearitas yang perlu diperhatikan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 4. Uji Hipotesis

No	Jenis Uji	Variabel	Nilai Uji	Sig.	Kriteria	Kesimpulan
1	Uji t (Parsial)	(X1)	t = 4,436	0,000	Sig < 0,05	Berpengaruh signifikan
2	Uji t (Parsial)	(X2)	t = 6,131	0,000	Sig < 0,05	Berpengaruh signifikan
3	Uji F (Simultan)	X1 & X2 → Y	F = 3124,173	0,000	Sig < 0,05	Berpengaruh simultan signifikan

Sumber: data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis, dapat diketahui bahwa pengujian dilakukan secara parsial lewat uji t dan uji F. Pada uji t, fleksibilitas kerja (X1) memiliki nilai t hitung 4,436, sig. 0,000 < 0,05. Ini memperlihatkan adanya pengaruh signifikan positif fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, motivasi kerja (X2) mempunyai t hitung 6,131, sig. 0,000 < 0,05, atau dari fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan didapatkan ada pengaruh signifikan positif. Sedangkan uji f didapatkan F hitung 3124,173, sig. 0,000 < 0,05. Maka secara serempak adanya pengaruh signifikan dari variabel fleksibilitas kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Maka, baik simultan ataupun individual, seluruh variabel

independen penelitian ini terhadap variabel dependen didapatkan adanya pengaruh signifikan.

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	*R*	*R Square (R^2)*	*Adjusted R Square*	*Std. Error of the Estimate*
1	0,999	0,993	0,993	0,058

Sumber: data diolah peneliti (2026)

Tabel koefisien determinasi *(R^2)*, diperoleh R 0,999 atau hubungan fleksibilitas kerja serta motivasi kerja, dengan kinerja karyawan, berada dalam kategori sangat kuat. Selanjutnya, nilai *R Square (R^2)* 0,993. Ini memperlihatkan 99,3% varians dari kinerja karyawan bisa diterangkan kedua variabel bebas. Sedangkan, 0,7% sisanya dipengaruhi faktor yang lainnya selain dalam model penelitian. *Adjusted R Square* yang juga 0,993 bermakna setelah dilakukan penyesuaian terhadap jumlah variabel bebas, maka bisa dikatakan masih tetap sangat tinggi kemampuan model menerangkan variabel dependen. *Std. Error of the Estimate* dengan nilai 0,058 menunjukkan tingkat kesalahan dalam model regresi tergolong kecil, untuk itu model mempunyai tingkat ketepatan baik untuk memprediksi variabel dependen. Maka dari itu, bisa dikatakan sangat baik model regresi ini dalam menerangkan pengaruh fleksibilitas kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z.

Berdasarkan seluruh hasil pengujian, maka instrumen penelitian sudah sesuai kriteria kelayakan. Hal ini ditunjukkan melalui uji validitas dimana r hitung untuk keseluruhan item > r tabel dan sig. < 0,05, untuk itu semua dari item bisa dikatakan valid. Uji reliabilitas didapatkan *Cronbach's Alpha* 0,772 > 0,70, maka tingkat konsistensi instrumen bisa dinyatakan baik serta dinyatakan reliabel. Selanjutnya, pada uji asumsi klasik diperoleh hasil data sudah sesuai asumsi normalitas, dan ditunjukkan dari nilai residual yang mendekati nol dan memiliki sebaran normal. Melalui pengujian heteroskedastisitas memperlihatkan tidak adanya gejala heteroskedastisitas, untuk itu model regresi dinyatakan memenuhi asumsi homoskedastisitas. Namun demikian, pada uji multikolinearitas ditemukan adanya gejala multikolinearitas, dari tolerance < 0,10 serta VIF > 10. Maknanya ada hubungan sangat kuat antar variabel independen, sehingga perlu menjadi perhatian dalam interpretasi hasil regresi.

Meskipun demikian, uji hipotesis menunjukkan secara parsial ada pengaruh signifikan dari fleksibilitas kerja dan motivasi kerja secara individual terhadap kinerja karyawan. Ini bisa dilihat dari nilai sig. keduanya < 0,05. Secara serempak variabel independen didapatkan adanya pengaruh signifikan, dari uji F dengan signifikansi di bawah 0,05. Nilai R^2 dengan nilai 0,993 memperlihatkan model penelitian berkemampuan sangat tinggi dalam menjelaskan variabel dependen, dimana sebesar 99,3% varians dari kinerja karyawan bisa dijelaskan oleh fleksibilitas kerja serta motivasi kerja, sementara 0,7% sebagiannya ditentukan faktor yang lainnya selain di dalam model yang diteliti. Dengan demikian, secara keseluruhan bisa disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja dan motivasi kerja ada pengaruh signifikan dan sangat kuat terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Namun, adanya gejala multikolinearitas menunjukkan bahwa hubungan antar variabel independen sangat tinggi, sehingga interpretasi hasil penting untuk dilaksanakan secara hati-hati.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Temuan ini mengindikasikan bahwa keleluasaan dalam mengatur waktu, tempat, maupun pola pelaksanaan pekerjaan dapat menjadi salah satu faktor yang mendukung pencapaian kinerja. Fleksibilitas kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyesuaikan pelaksanaan tugas dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing, tanpa mengabaikan target serta tanggung jawab pekerjaan.

Dalam konteks karyawan Generasi Z, fleksibilitas kerja dapat dipahami sebagai bentuk penyesuaian organisasi terhadap karakteristik tenaga kerja yang cenderung

menghargai keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, otonomi, serta pemanfaatan teknologi dalam aktivitas profesional. Ketika organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk mengelola pekerjaan secara lebih fleksibel, karyawan berpeluang membangun pola kerja yang lebih sesuai dengan kebutuhan produktivitasnya. Meskipun demikian, fleksibilitas tetap perlu disertai target kerja yang jelas, komunikasi yang efektif, dan sistem evaluasi yang terukur agar tidak menimbulkan ketidakjelasan tanggung jawab.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Brega (2023) dan Pradipta et al. (2025) yang telah dibahas dalam penelitian ini mengenai relevansi fleksibilitas kerja dengan kondisi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian memperkuat pandangan bahwa fleksibilitas kerja bukan sekadar fasilitas yang diberikan organisasi, melainkan dapat menjadi pendekatan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung produktivitas tenaga kerja Generasi Z.

Pengujian lain menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Temuan ini menggambarkan bahwa dorongan yang berasal dari dalam diri maupun lingkungan kerja dapat memengaruhi kesungguhan karyawan dalam melaksanakan tugas, mempertahankan tanggung jawab, dan mencapai target yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja cenderung menunjukkan kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan, mengembangkan kemampuan, serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pada lingkungan kerja yang melibatkan Generasi Z, motivasi tidak hanya berkaitan dengan kompensasi finansial, tetapi juga dapat terbentuk melalui kesempatan pengembangan karier, pengakuan atas hasil kerja, lingkungan kerja yang mendukung, serta hubungan yang terbuka antara pimpinan dan karyawan. Organisasi perlu memahami bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan dan sumber dorongan yang berbeda. Oleh karena itu, pendekatan motivasi sebaiknya tidak hanya berorientasi pada pemberian penghargaan, tetapi juga memperhatikan kesempatan belajar, kejelasan jenjang karier, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Hasil tersebut sejalan dengan kajian mengenai motivasi kerja yang telah diuraikan dalam penelitian terdahulu, khususnya penelitian Taibah dan Ho (2023), Kuswanto (2025), serta Purnamasari et al. (2025). Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa motivasi merupakan salah satu aspek perilaku kerja yang berkaitan dengan pencapaian kinerja. Dengan demikian, organisasi perlu membangun lingkungan yang mampu memelihara motivasi karyawan melalui penghargaan yang proporsional, komunikasi yang baik, dan peluang pengembangan kompetensi.

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Temuan ini memberikan gambaran bahwa kinerja karyawan tidak hanya berkaitan dengan pengaturan sistem kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh dorongan psikologis yang dimiliki individu dalam menjalankan pekerjaannya. Fleksibilitas kerja menyediakan kondisi yang memungkinkan karyawan mengelola aktivitas pekerjaan secara lebih adaptif, sedangkan motivasi kerja memberikan dorongan untuk memanfaatkan kondisi tersebut dalam mencapai hasil yang diharapkan.

Kedua variabel tersebut memiliki peran yang saling melengkapi dalam pengelolaan tenaga kerja. Kebijakan fleksibilitas kerja tanpa dukungan motivasi berpotensi tidak menghasilkan kinerja optimal apabila karyawan kurang memiliki dorongan untuk menyelesaikan tanggung jawabnya. Sebaliknya, motivasi yang tinggi juga perlu didukung oleh sistem kerja yang memungkinkan karyawan bekerja secara efektif. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan kebijakan fleksibilitas kerja dengan strategi peningkatan motivasi, misalnya melalui penetapan target yang terukur, pemberian kepercayaan, pengakuan

atas pencapaian, serta penyediaan kesempatan pengembangan diri.

Temuan ini juga memberikan implikasi praktis bagi organisasi yang mempekerjakan karyawan Generasi Z. Pengelolaan karyawan tidak cukup hanya berorientasi pada pengawasan kehadiran dan penyelesaian tugas, tetapi perlu mempertimbangkan bagaimana sistem kerja dan lingkungan organisasi dapat mendorong produktivitas. Penerapan fleksibilitas yang disertai tanggung jawab, komunikasi yang terbuka, dan dukungan terhadap kebutuhan pengembangan karyawan dapat menjadi alternatif pendekatan dalam membangun kinerja yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang bisa didapatkan yaitu secara parsial, ada pengaruh signifikan positif fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Motivasi kerja juga terhadap kinerja karyawan Generasi Z didapatkan hasil adanya pengaruh signifikan positif. Ini memiliki arti bertambah baiknya penerapan fleksibilitas kerja serta motivasi kerja karyawan yang bertambah tinggi, maka bertambah tinggi capaian tingkat kinerja. Fleksibilitas kerja dan motivasi kerja secara serempak terhadap kinerja karyawan Generasi Z didapatkan adanya pengaruh signifikan positif. Nilai R^2 0,993 memperlihatkan sejumlah 99,3% varians dari kinerja karyawan bisa diterangkan kedua variabel, sementara 0,7% sebagiannya lagi dipengaruhi faktor yang lain selain penelitian ini. Maka, fleksibilitas kerja dan motivasi kerja bisa dikatakan sebagai faktor sangat berperan meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z.

SARAN

Mengacu pada hasil pelaksanaan penelitian ini, disarankan untuk perusahaan terus menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja yang disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan karyawan Generasi Z. Selain itu, perlu bagi perusahaan meningkatkan motivasi kerja lewat cara membentuk lingkungan kerja kondusif, memberikan pelatihan, kesempatan pengembangan karir, dan pemberian penghargaan supaya terus bisa meningkatkan kinerja karyawan. Bagi karyawan, agar dapat memanfaatkan fleksibilitas kerja secara bertanggung jawab dengan tetap menjaga disiplin, produktivitas, dan kualitas pekerjaan. Karyawan juga perlu terus meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik agar mampu memberikan kinerja yang optimal. Bagi peneliti berikutnya agar menambah variabel yang lainnya yang turut mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya work-life balance, kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi, kompensasi, atau employee engagement. Selain itu, penelitian selanjutnya perlu mengatasi gejala multikolinearitas yang ditemukan dalam penelitian ini, misalnya dengan melakukan seleksi variabel, memakai metode analisis yang lebih sesuai dan memperluas sampel,

DAFTAR PUSTAKA

Asfiah, N., Riyanto, D. W. U., & Mainingrum, D. (2022). Effects of Work Flexibility and Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction: Evidence from Shopee-Food East Java, Indonesia. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, *5*(10), 2569–2578. https://doi.org/10.47191/ijmra/v5-i10-02

Bhirawa, W. T. (2020). Proses Pengolahan Data Dari Model Persamaan Regresi Dengan Menggunakan Statistical Product and Service Solution (SPSS). *Jurnal Mitra Manajemen*, 71–83. https://doi.org/https://doi.org/10.35968/jmm.v7i1.528

Brega, C., Briones, S., Javornik, J., León, M., & Yerkes, M. (2023). Flexible work arrangements for work-life balance: a cross-national policy evaluation from a capabilities perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *43*(13–14), 278–294. https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2023-0077

Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024).

Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: a mini review. *Frontiers in Psychology*, *July*(04), 1–7. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309

Kurniawan, V. K. (2023). Determinan work from home dan flexible work arrangements terhadap employee performance PT CTI. In *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* (Vol. 7, Issue 2, pp. 421–430). https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i2.23366

Kuswanto. (2025). Peran Servant Leadership , Kepercayaan Dan Budaya Organisasi Dalam Mempengaruhi Loyalitas Anggota. *Journal MISSY*, *6*(1), 124–135.

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. https://doi.org/10.30871/jaba.v9i1.9310

Pratiwi, R. S. I., & Wartini, S. (2025). Flexible Working Arrangements: Fleksibilitas Kerja dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Modern. *Bookchapter Manajemen SDM*, *1*(8), 91–116. https://doi.org/https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.304

Purnamasari, W., Setiyani, A., Sofiati, N. A., & Sudoryo, Y. (2025). The Influence of Flexible Working Hours, Work- Life Balance, and Compensation on Employee Satisfaction through Motivation among Gen Z. *Research Horizon*, *05*(05), 1843–1856. https://doi.org/https://doi.org/10.54518/rh.5.5.2025.773

Putri, S. A. (2025). *JRSSEM 2025, Vol. 05, No. 05*. *05*(05), 9634–9650. https://doi.org/https://doi.org/10.59141/jrssem.v5i5.1276

Risman. (2023). Motivasi dan Kinerja Karyawan: Sebuah Tinjauan Literature. *Economics and Digital Business Review*, *4*(2), 464–484. https://doi.org/https://doi.org/10.37531/ecotal.v4i2.1702

Satria, P., Bakar, L. A., Rahmat, D., & Isworo, J. (2025). Studi Kualitatif Tentang Persepsi Karyawan Terhadap Fleksibilitas Kerja, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, *5*(1), 10–17. https://jurnal.bsi.ac.id/index.php/jab/article/view/8264/2114

Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriana, E., Tanjung, R., Triwardani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). Kinerja Karyawan. In *Ghalia Indonesia* (Edisi Pert). Widina Bhakti Persada Bandung (Grup CV. Widina Media Utama).

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Edisi Kedu). ALVABETA, cv.

Taibah, D., & Ho, T. C. F. (2023). The Moderating Effect of Flexible Work Option on Structural Empowerment and Generation Z Contextual Performance. *Behavioral Sciences*, *13*(3), 1–14. https://doi.org/10.3390/bs13030266

Utama, Z. M., Eveline, S., Laksana, I. G. A. P. S. C., & Putri, I. A. (2025). Analisis Dampak Sistem Kerja Fleksibel Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pemeriksa Keuangan. *Jurnal Pijar Studi Manajemen Dan Bisnis*, *3*(3), 380–393. https://doi.org/https://doi.org/10.65096/pmb.v3i3.1854

Wahyitno, Nariawati, U., Affandi, A., Priadana, S., & Erlangga, H. (2022). The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Work Productivity at PT. Tbk Star Insurance in Jakarta. *International Journal of Education, Information Technology and Others (IJEIT)*, *5*(2), 228–235. https://doi.org/10.5281/zenodo.6427103