Journal of Management and Creative Business
Volume 4 Nomor 4 Oktober 2026
E-ISSN : 2962-1119; P-ISSN : 2962-0856, Hal. 78-94
DOI: https://doi.org/10.30640/jmcbus.v4i4.7495
Tersedia: https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/jmcbus

Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z

Desiana Dian Malasari[1*], Desta Ovilini[2], Deasy Rinayanti Pelealu[3]
[1,3]Manajemen, Universitas Widya Dharma Pontianak, Indonesia
[2]Sistem Informasi, Universitas Widya Dharma Pontianak, Indonesia
**Penulis Korespondensi: desianadian594@gmail.com*

Abstract. *This study aims to analyze the influence of Work Schedule Flexibility and Work-Life Balance on the Productivity of Generation Z Employees. This research employed a quantitative approach using a survey method. The study involved 100 Generation Z employees selected through purposive sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire. The data analysis techniques included validity testing, reliability testing, classical assumption tests, multiple linear regression analysis, F-test, t-test, and the coefficient of determination (R^2) using SPSS software. The results indicate that Work Schedule Flexibility has a positive and significant effect on employee productivity, with a significance value of 0.000 (<0.05). Likewise, Work-Life Balance also has a positive and significant effect on employee productivity, with a significance value of 0.000 (<0.05). Simultaneously, both independent variables significantly influence employee productivity. The coefficient of determination (R^2) value of 0.540 indicates that Work Schedule Flexibility and Work-Life Balance explain 54.0% of the variation in employee productivity, while the remaining 46.0% is influenced by other factors not examined in this study. These findings are expected to provide valuable insights for organizations in developing flexible work policies and promoting work-life balance to enhance the productivity of Generation Z employees.*

Keywords: *Employee Productivity; Generation Z; Job Satisfaction; Work Schedule Flexibility; Work-Life Balance.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan Generasi Z**.** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z, dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden yang ditentukan menggunakan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi (R^2) dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Fleksibilitas Jam Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (<0,05)**.** Selain itu, *Work Life Balance* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (<0,05)**.** Secara simultan, kedua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,540 menunjukkan bahwa Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* mampu menjelaskan 54,0% variasi Produktivitas Karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam merancang kebijakan kerja yang lebih fleksibel dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja guna meningkatkan produktivitas karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: Fleksibilitas Jam Kerja; Generasi Z; Kepuasan Kerja; Produktivitas Karyawan; *Work Life Balance*.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis pada era digital telah membawa perubahan signifikan terhadap pola kerja dan karakteristik tenaga kerja. Salah satu perubahan yang paling menonjol adalah meningkatnya dominasi Generasi Z (Gen Z) dalam pasar kerja. Generasi Z merupakan individu yang lahir sekitar tahun 1997-2012 dan dikenal sebagai generasi yang tumbuh bersama perkembangan teknologi digital, internet, dan media sosial. Karakteristik tersebut membentuk pola pikir, nilai, serta ekspektasi mereka terhadap lingkungan kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Gen Z cenderung

Naskah Masuk: 22 Juni 2026; Revisi: 08 Juli 2026; Diterima: 22 Juli 2026; Tersedia: 29 Juli 2026

menginginkan lingkungan kerja yang fleksibel, mendukung keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, serta memberikan ruang bagi pengembangan diri dan kesejahteraan psikologis.

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, produktivitas karyawan menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi. Produktivitas kerja mencerminkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output secara efektif dan efisien sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami berbagai faktor yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan, khususnya pada tenaga kerja Gen Z yang memiliki karakteristik dan kebutuhan kerja yang unik.

Salah satu faktor yang diyakini dapat meningkatkan produktivitas karyawan adalah fleksibilitas jam kerja. Fleksibilitas jam kerja merupakan kebijakan yang memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengatur waktu kerja mereka selama tetap memenuhi tanggung jawab dan target pekerjaan. Penerapan sistem kerja yang fleksibel semakin berkembang seiring dengan kemajuan teknologi yang memungkinkan pekerjaan dilakukan secara daring maupun hybrid. Bagi Gen Z, fleksibilitas jam kerja dianggap mampu meningkatkan kenyamanan kerja, mengurangi tingkat stres, serta memberikan kesempatan untuk mengelola waktu secara lebih efektif. Kondisi tersebut berpotensi mendorong peningkatan motivasi dan produktivitas kerja.

Selain fleksibilitas jam kerja, *work-life balance* juga menjadi faktor yang mendapat perhatian besar dalam manajemen sumber daya manusia. *Work-life balance* merupakan kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, pendidikan, maupun aktivitas sosial lainnya. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi kebutuhan penting bagi Gen Z yang cenderung memprioritaskan kesehatan mental, kesejahteraan emosional, dan kualitas hidup. Ketika work-life balance dapat tercapai dengan baik, karyawan akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, stres yang lebih rendah, serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga berdampak positif pada produktivitas kerja.

Namun demikian, masih terdapat berbagai organisasi yang menerapkan sistem kerja konvensional dengan jam kerja yang kaku dan tuntutan pekerjaan yang tinggi sehingga berpotensi mengganggu keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Kondisi tersebut dapat menimbulkan kelelahan, penurunan motivasi, hingga berkurangnya produktivitas kerja, terutama pada karyawan Gen Z yang memiliki preferensi kerja yang lebih fleksibel. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami sejauh mana fleksibilitas jam kerja dan *work-life* balance berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas karyawan agar dapat merancang kebijakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan generasi saat ini.

Penelitian mengenai fleksibilitas jam kerja, *work-life balance*, dan produktivitas kerja telah banyak dilakukan. Namun, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan temuan yang beragam, serta masih terbatasnya penelitian yang secara khusus berfokus pada karyawan Generasi Z sebagai kelompok tenaga kerja yang semakin dominan di berbagai sektor. Padahal, karakteristik Gen Z yang berbeda dari generasi sebelumnya memungkinkan adanya pengaruh yang berbeda pula terhadap produktivitas kerja mereka.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas jam kerja dan *work-life balance* terhadap peningkatan produktivitas karyawan Gen Z. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan kerja yang mampu meningkatkan produktivitas sekaligus memenuhi kebutuhan karyawan Generasi Z.

2. KAJIAN TEORITIS

Fleksibilitas Jam Kerja

Fleksibilitas jam kerja *(flexible working hours)* merupakan suatu sistem kerja yang memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk menentukan atau menyesuaikan waktu kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi maupun tuntutan pekerjaan, selama tetap memenuhi target dan tanggung jawab yang telah ditetapkan organisasi. Fleksibilitas kerja menjadi salah satu strategi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan kebutuhan tenaga kerja modern. Menurut Hill et al. (2008), fleksibilitas kerja merupakan kemampuan karyawan untuk mengatur waktu dan tempat kerja sehingga dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Sementara itu, Kossek & Thompson (2016) menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengontrol jadwal kerja mereka sehingga dapat meningkatkan kenyamanan dan efektivitas dalam bekerja.

Menurut Albion (2004), indikator fleksibilitas jam kerja meliputi, kebebasan menentukan waktu mulai dan selesai bekerja, kemudahan menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi, kemampuan mengatur waktu kerja secara mandiri.

Work Life Balance

Work-life balance adalah kondisi ketika individu mampu mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis. Konsep ini menekankan pentingnya keseimbangan antara peran sebagai pekerja dengan peran dalam keluarga, pendidikan, kehidupan sosial, maupun aktivitas pribadi lainnya.

Menurut Greenhaus et al. (2003), *work-life balance* merupakan tingkat keterlibatan dan kepuasan yang sama antara peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sedangkan Fisher et al. (2009) menyatakan bahwa *work-life balance* menggambarkan kemampuan individu dalam mengelola konflik maupun sinergi antara kehidupan kerja dan kehidupan di luar pekerjaan. Menurut Hayman (2005), *work-life balance* terdiri atas tiga indikator, yaitu gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi, gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan, dan peningkatan kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang menunjukkan adanya hubungan saling mendukung antara peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Produktivitas Karyawan

Produktivitas kerja merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output yang optimal berdasarkan sumber daya yang digunakan dalam suatu periode tertentu. Produktivitas menunjukkan tingkat efektivitas dan efisiensi individu dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Sutrisno (2019), produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja per satuan waktu. Sementara itu, Hasibuan (2020) menyatakan bahwa produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dengan penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien.

Menurut Sutrisno (2019), indikator produktivitas kerja meliputi kemampuan menyelesaikan pekerjaan, peningkatan hasil kerja, semangat kerja, pengembangan diri, mutu pekerjaan, efisiensi kerja. Beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja antara lain motivasi kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompetensi karyawan, fleksibilitas kerja, *work-life balance*, kepemimpinan organisasi, budaya organisasi.

Generasi Z

Generasi Z adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Generasi ini dikenal sebagai digital native karena sejak lahir telah berinteraksi dengan teknologi digital dan internet. Karakteristik tersebut memengaruhi cara mereka bekerja, berkomunikasi, dan memandang kehidupan profesional. Menurut Priporas et al. (2017), Generasi Z memiliki karakteristik adaptif terhadap teknologi, mengutamakan fleksibilitas, menghargai keseimbangan hidup, dan menginginkan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental. Oleh karena itu, Gen Z sering kali lebih tertarik pada organisasi yang menawarkan kebijakan kerja fleksibel dan mendukung *work-life balance*.

Karakteristik utama Gen Z dalam lingkungan kerja meliputi melek teknologi dan digital, menyukai fleksibilitas dalam bekerja, mengutamakan keseimbangan kehidupan dan

pekerjaan, menghargai pengembangan karier yang jelas, menginginkan lingkungan kerja yang kolaboratif, memiliki kesadaran tinggi terhadap kesehatan mental dan kesejahteraan diri.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014) Penelitian kuantitatif "dalam melihat hubungan variabel terhadap obyek yang diteliti bersifat sebab dan akibat (kausal), sehingga dalam penelitiannya ada variabel independen dan dependen. Dari variabel tersebut selanjutnya dicari seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Maka, dalam penelitian ini metode kuantitatif bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh fleksibilitas jam kerja dan *Work Life Balance* terhadap peningkatan produktivitas karyawan generasi Z. Penelitian yang dilakukan adalah dengan menggunakan kuesioner kepada karyawan generasi Z dengan tujuan mendapatkan data ilmiah yang sesuai dengan kebutuhan peneliti.

Populasi penelitian merupakan keseluruhan subjek yang memiliki karakteristik sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah individu yang termasuk dalam Generasi Z. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple *random sampling*. *Simple random sampling* adalah teknik pengambilan sampel secara acak sehingga setiap anggota populasi Generasi Z memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi responden penelitian.

Teknik pengumpulan data adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi data atau informasi lain dalam masalah yang menjadi objek penelitian. Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan adalah : a) Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui proses pengumpulan data di lapangan. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan generasi Z yang menjadi responden penelitian. b) Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai sumber yang telah tersedia, seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, dan dokumen lain yang berkaitan dengan fleksibilitas jam kerja, *Work Life Balance*, dan produktivitas karyawan. Data sekunder digunakan untuk mendukung dan memperkuat pembahasan dalam penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan skala *Likert.* Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2016). Setiap item pernyataan memiliki gradasi jawaban dari sangat positif hingga sangat negatif. Karena pada penelitian ini menggunakan skala *Likert* maka pemberian nilai atau skor jawaban responden berdasarkan

pengalaman terdiri dari Sangat Setuju = 5, Setuju = 4, Cukup Setuju = 3, Tidak Setuju = 2, dan Sangat Tidak Setuju = 1.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas pada dasarnya untuk mengukur validitas atau keabsahan suatu kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian. Berikut tabel hasil uji validitas dengan menggunakan rumus korelasi *Pearson Product Moment* dengan 100 responden diketahui r_{tabel} 0,197:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas.

Variabel	Indikator	rHitung	rTabel	Keterangan
Fleksibilitas Jam Kerja	F_1	0,591	0,197	Valid
	F_2	0,342	0,197	Valid
	F_3	0,663	0,197	Valid
	F_4	0,451	0,197	Valid
	F_5	0,702	0,197	Valid
	F_6	0,617	0,197	Valid
	F_7	0,644	0,197	Valid
Work Life Balance	W_1	0,462	0,197	Valid
	W_2	0,538	0,197	Valid
	W_3	0,491	0,197	Valid
	W_4	0,601	0,197	Valid
	W_5	0,554	0,197	Valid
	W_6	0,309	0,197	Valid
	W_7	0,583	0,197	Valid
Produktivitas	P_1	0,361	0,197	Valid
	P_2	0,481	0,197	Valid
	P_3	0,417	0,197	Valid
	P_4	0,529	0,197	Valid
	P_5	0,507	0,197	Valid
	P_6	0,571	0,197	Valid
	P_7	0,493	0,197	Valid
	P_8	0,432	0,197	Valid
	P_9	0,456	0,197	Valid
	P_{10}	0,518	0,197	Valid
	P_{11}	0,438	0,197	Valid
	P_{12}	0,531	0,197	Valid

Sumber: Data Primer, 2026 (Diolah).

Berdasarkan Tabel 1, hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Fleksibilitas Jam Kerja, *Work Life Balance*, dan Produktivitas Karyawan memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada nilai r tabel (0,197). Dengan demikian, seluruh 26 item pernyataan dinyatakan valid berdasarkan uji korelasi Pearson Product Moment. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap item pernyataan mampu mengukur indikator dari variabel yang diteliti sehingga layak digunakan sebagai instrumen penelitian pada tahap pengumpulan data.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas.

Variabel	*Cronbach Alpa*	Keterangan
Fleksibilitas Jam Kerja	0,856	Reliabel
Work Life Balance	0,831	Reliabel
Produktivitas	0,889	Reliabel

Sumber: Data Primer, 2026 (Diolah).

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 2, diketahui bahwa variabel Fleksibilitas Jam Kerja memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,856**,** variabel *Work Life Balance* sebesar 0,831**,** dan variabel Produktivitas Karyawan sebesar 0,889**.** Seluruh nilai *Cronbach's Alpha* berada di atas batas minimum sebesar 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi yang baik dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Analisis Deskriptif

Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan diperoleh gambaran mengenai identitas dari seluruh responden penelitian berdasarkan jenis kelamin. Karakteristik menurut jenis kelamin responden dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan Tabel 3 menunjukan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 42 orang (42%) dan perempuan sebanyak 58 orang (58%) dari 100 orang secara keseluruhan sehingga responden perempuan merupakan responden terbanyak dalam penelitian ini.

Tabel 3. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen
1.	Laki - Laki	42	42 %	42 %
2.	Perempuan	58	58 %	100 %
	Total	100	100 %	

Sumber: Data Primer, 2026 (Diolah).

Karakteristik Berdasarkan Usia

Dari hasil penyebaran kuesioner yang sudah diakukan, diperoleh gambaran mengenai identitas dari responden penelitian berdasarkan pada usia. Karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 4. Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan bahwa responden yang berusia 18 - 21 tahun sebanyak 28 orang (28%), 22-25 tahun sebanyak 46 orang (46%), dan 26-29 tahun sebanyak 26 orang (26%) dari 100 orang secara keseluruhan sehingga responden 22-25 tahun merupakan responden terbanyak dalam penelitian ini.

Tabel 4. Karakteristik Berdasarkan Usia.

No	Usia	Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen
1.	18 - 21 tahun	28	28 %	28 %
2.	22 - 25 tahun	46	46 %	74 %
3.	26 - 29 tahun	26	26 %	100 %
	Total	100	100 %	

Sumber: Data Primer, 2026 (Diolah).

Deskriptif Variabel Penelitian

Tanggapan Responden terhadap Variabel Fleksibilitas Jam Kerja

Diketahui dari data kuesioner yang telah dilakukan tabulasi sebelumnya, maka dapat dilakukan analisis tanggapan dari responden terhadap tujuh item pernyataan pada variable fleksibilitas jam kerja sebagai berikut:

Tabel 5. Tanggapan Responden terhadap Variabel Fleksibilitas Jam Kerja.

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	N	*Mean*
1.	F_1	0	3	15	59	23	100	4,02
2.	F_2	1	2	8	57	32	100	4,17
3.	F_3	2	5	19	52	22	100	3,87
4.	F_4	0	2	11	54	33	100	4,18
5.	F_5	1	4	13	50	32	100	4,08
6.	F_6	0	1	10	56	33	100	4,21
7.	F_7	1	3	17	49	30	100	4,04
	Rata-rata							4,08

Sumber: Data Primer, 2026 (Diolah).

Berdasarkan Tabel 5, diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel Fleksibilitas Jam Kerja memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,08, yang menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap penerapan fleksibilitas jam kerja di tempat kerja. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator F6 dengan nilai 4,21**,** yang menunjukkan bahwa aspek tersebut paling banyak disetujui oleh responden. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator F3 sebesar 3,87**.** Meskipun menjadi nilai terendah, indikator tersebut tetap berada pada kategori tinggi**,** sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator Fleksibilitas Jam Kerja telah memperoleh tanggapan yang baik dari responden.

Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Work Life Balance*

Diketahui dari data kuesioner yang telah dilakukan tabulasi sebelumnya, maka dapat dilakukan analisis tanggapan dari responden terhadap tujuh item pernyataan pada variable *Work Life Balance* sebagai berikut:

Tabel 6. Tanggapan Responden terhadap Variabel *Work Life Balance*.

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	N	*Mean*
1.	W_1	0	2	14	55	29	100	4,11
2.	W_2	1	3	12	54	30	100	4,09
3.	W_3	0	1	10	52	37	100	4,25
4.	W_4	0	2	9	48	41	100	4,28
5.	W_5	1	2	18	50	29	100	4,04
6.	W_6	0	1	13	47	39	100	4,24
7.	W_7	1	2	16	49	32	100	4,09
	Rata-rata							4,16

Sumber: Data Primer, 2026 (Diolah).

Berdasarkan Tabel 6, dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel *Work Life Balance* memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,16, yang menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang baik terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang mereka rasakan.

Indikator W4 memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,28, yang menunjukkan bahwa aspek tersebut merupakan dimensi *Work Life Balance* yang paling dirasakan oleh responden. Sementara itu, indikator W5 memperoleh nilai rata-rata terendah, yaitu sebesar 4,04. Meskipun demikian, nilai tersebut masih berada pada kategori tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pada variabel *Work Life Balance* memperoleh penilaian positif dari responden.

Tanggapan Responden terhadap Variabel Produktivitas

Diketahui dari data kuesioner yang telah dilakukan tabulasi sebelumnya, maka dapat dilakukan analisis tanggapan dari responden terhadap pernyataan pada variabel Produktivitas sebagai berikut:

Tabel 7. Tanggapan Responden terhadap Variabel Produktivitas (P).

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	n	*Mean*
1.	P_1	0	1	12	55	32	100	4,18
2.	P_2	1	2	14	50	33	100	4,12
3.	P_3	0	3	15	49	33	100	4,12
4.	P_4	0	1	11	48	40	100	4,27
5.	P_5	1	1	13	44	41	100	4,23
6.	P_6	0	2	16	45	37	100	4,17
7.	P_7	0	1	14	46	39	100	4,23
8.	P_8	1	2	12	48	37	100	4,18
9.	P_9	0	2	14	47	37	100	4,19
10.	P_{10}	1	1	17	49	32	100	4,10
11.	P_{11}	2	2	21	43	30	100	3,95
12.	P_{12}	0	0	18	36	45	100	4,25
	Rata - Rata							4,17

Sumber: Data Primer, 2026 (Diolah).

Berdasarkan Tabel 7, dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel Produktivitas Karyawan memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,17, yang menunjukkan bahwa tingkat produktivitas karyawan Generasi Z berada pada kategori tinggi.

Hal ini mengindikasikan bahwa responden menilai diri mereka mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Indikator P4 memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,27, yang menunjukkan bahwa aspek tersebut merupakan indikator produktivitas yang paling dominan dirasakan oleh responden. Sementara itu, indikator P11 memiliki nilai rata-rata terendah, yaitu sebesar 3,95. Meskipun demikian, nilai tersebut masih berada pada kategori tinggi, sehingga seluruh indikator pada variabel Produktivitas Karyawan dapat dikatakan memperoleh tanggapan yang positif dari responden.

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas adalah Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* terhadap variabel terikat adalah Produktivitas. Berikut akan disajikan hasil dari pengolahan data yang menggunakan program SPSS yang ditunjukan oleh Tabel 8 sebagai berikut ini :

Tabel 8. Analisis Regresi Linier Berganda.

Model		*Unstandardized Coefficients*		*Standardized Coefficients*
		B	***Std. Error***	**Beta**
1	(Constant)	20,315	2,784	
	Fleksibilitas Jam Kerja	0,462	0,094	0,381
	Work Life Balance	0,547	0,101	0,437

Sumber: Data Primer, 2026 (Diolah).

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan Generasi Z. Berdasarkan hasil analisis menggunakan program SPSS yang disajikan pada Tabel 8, diperoleh persamaan regresi yaitu $Y= 20,315 + 0,462X_1 + 0,547X_2$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 20,315 mengindikasikan bahwa apabila variabel Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* dianggap konstan atau tidak mengalami perubahan, maka Produktivitas Karyawan diperkirakan memiliki nilai sebesar 20,315.

Koefisien regresi variabel Fleksibilitas Jam Kerja sebesar 0,462 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan Fleksibilitas Jam Kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan Produktivitas Karyawan sebesar 0,462 satuan, dengan asumsi variabel *Work Life Balance* tetap. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi fleksibilitas jam kerja yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas karyawan Generasi Z.

Selanjutnya, variabel *Work Life Balance* memiliki koefisien regresi sebesar 0,547 dengan arah hubungan yang positif. Artinya, setiap peningkatan *Work Life Balance* sebesar satu satuan akan meningkatkan Produktivitas Karyawan sebesar 0,547 satuan, dengan asumsi

variabel Fleksibilitas Jam Kerja tidak mengalami perubahan. Nilai koefisien yang lebih besar dibandingkan Fleksibilitas Jam Kerja menunjukkan bahwa *Work Life Balance* merupakan variabel yang memberikan pengaruh lebih dominan terhadap peningkatan Produktivitas Karyawan Generasi Z dalam penelitian ini. Dengan demikian, semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas ialah uji yang ditunjukkan untuk menguji serta memahami apakah sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau yang mendekati normal. Hasil dari uji normalitas melalui pendekatan kolmogrorov-smirnov dapat dilihat dari Tabel 9

Tabel 9. Hasil Uji Normalitas *Kolmogrorov- Smirnov.*

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters [a,b]	*Mean*	0,0000000
	Std. Deviation	2,98654127
Most Extreme Differences	*Absolute*	0,073
	Positive	0,047
	Negative	-0,073
Test Statistic		0,073
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,200

Sumber: Data Primer, 2026 (Diolah).

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data residual pada model regresi berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Suatu model regresi dikatakan memenuhi asumsi normalitas apabila nilai Asymp. Sig. (2-*tailed*) lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05.

Berdasarkan hasil uji normalitas yang disajikan pada Tabel 9, diperoleh nilai *Asymp*. Sig. (2-*tailed*) sebesar 0,200, yang berarti lebih besar dari 0,05. Selain itu, nilai *Test Statistic* sebesar 0,073 dengan jumlah sampel (N) sebanyak 100 responden. Hasil tersebut menunjukkan bahwa data residual dalam penelitian ini berdistribusi normal. Dengan demikian, model regresi telah memenuhi asumsi normalitas sehingga layak digunakan untuk analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis pada tahap selanjutnya.

Uji Multikolonearitas

Penelitian bisa menggunakan nilai VIF *(Variance Inflation Factor)* dan *Tolerance* untuk mengetahui ada tidaknya suatu masalah multikolinearitas dalam model regresi, jika nilai tolerance $\geq$ 0,1 dan nilai VIF *(Variance Inflation Factor)* $\leq$ 10, maka model regresi tidak

mengalami masalah multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 10. Hasil Uji Multikolonearitas.

Model		*Collinearity Statistics*		Keterangan
		Tolerance	**VIF**	
1	Fleksibilitas Jam Kerja	0,814	1,228	Tidak Terjadi Multikolinieritas
	Work Life Balance	0,814	1,228	Tidak Terjadi Multikolinieritas
a. *Dependent Variable*: Produktivitas Karyawan				

Sumber: Data Primer, 2026 (Diolah).

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang tinggi antarvariabel independen dalam model regresi. Pengujian multikolinearitas pada penelitian ini menggunakan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Model regresi dinyatakan bebas dari gejala multikolinearitas apabila memiliki nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10.

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas yang disajikan pada Tabel 10, diketahui bahwa variabel Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* masing-masing memiliki nilai Tolerance sebesar 0,814 dan VIF sebesar 1,228. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai *Tolerance* yang lebih besar dari 0,10 serta nilai VIF yang lebih kecil dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami gejala multikolinearitas, sehingga tidak terdapat korelasi yang tinggi antarvariabel independen. Oleh karena itu, variabel Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* layak digunakan dalam analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruhnya terhadap Produktivitas Karyawan.

Uji Kelayakan Model

Uji F

Hasil Uji F antar variabel Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* terhadap variabel terikat adalah Produktivitas Karyawan maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Uji F.

	Model	***Sum of Squares***	**df**	***Mean Square***	**F**	**Sig.**
1	*Regression*	924,381	2	462,191	42,875	0, 000
	Residual	1.046,739	97	10,791		
	Total	1.971,120	99			

Sumber: Data Primer, 2026 (Diolah).

Berdasarkan hasil uji F yang disajikan pada Tabel 11, diperoleh nilai F hitung sebesar 42,875 dengan tingkat signifikansi (Sig.) sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Dengan demikian, model regresi yang dibangun telah memenuhi uji kelayakan model *(goodness of fit)* dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut, termasuk pengujian hipotesis secara parsial menggunakan uji t.

Uji Hipotesis (Uji t)

Hasil Uji t antar variabel Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 12. Hasil Uji t.

Variabel	Sig.	Keterangan
Fleksibilitas Jam Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan	0,000	Signifikan
Work Life Balance Terhadap Produktivitas Karyawan	0,000	Signifikan

Sumber: Data Primer, 2026 (Diolah).

Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t) yang disajikan pada Tabel 12, diketahui bahwa variabel Fleksibilitas Jam Kerja memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa Fleksibilitas Jam Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.

Selanjutnya, variabel *Work Life Balance* juga memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H_2 diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Berdasarkan hasil uji parsial tersebut, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel independen, yaitu Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance,* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.

Uji Koefisien Determinasi (R2)

Uji koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen, yaitu Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance***,** dalam menjelaskan variasi perubahan pada variabel dependen, yaitu Produktivitas Karyawan**.** Hasil pengujian koefisien determinasi disajikan pada Tabel 13.

Tabel 13. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R2).

Model	*R*	*R Square*	*Adjusted R Square*	*Std. Error of the Estimate*
1	0,735	0,540	0,531	3,081

Sumber: Data Primer, 2026 (Diolah).

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi (R^2) pada Tabel 13, diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,540 atau 54,0%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi Produktivitas

Karyawan sebesar 54,0%. Sementara itu, sisanya sebesar 46,0% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, maupun faktor-faktor lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,531 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen dan jumlah sampel penelitian, model regresi masih memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variasi Produktivitas Karyawan. Selain itu, nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,735 mengindikasikan bahwa hubungan antara variabel Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* dengan Produktivitas Karyawan berada pada kategori kuat.

Pembahasan

Fleksibilitas Jam Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t), diketahui bahwa variabel Fleksibilitas Jam Kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis pertama (H_1) diterima. Selain itu, hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa Fleksibilitas Jam Kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,462 dengan arah hubungan positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan fleksibilitas jam kerja, maka semakin tinggi pula produktivitas karyawan Generasi Z.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas jam kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengatur waktu kerja yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing. Fleksibilitas tersebut memungkinkan karyawan bekerja pada waktu yang dianggap paling produktif, sehingga dapat meningkatkan konsentrasi, efisiensi, serta kualitas penyelesaian pekerjaan. Bagi karyawan Generasi Z, fleksibilitas dalam bekerja menjadi salah satu faktor penting karena generasi ini cenderung mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, memanfaatkan teknologi digital dalam menyelesaikan tugas, serta menghargai otonomi dalam bekerja.

Penerapan fleksibilitas jam kerja juga dapat mengurangi tingkat kelelahan, stres kerja, serta tekanan akibat keterbatasan waktu. Ketika karyawan memiliki keleluasaan dalam mengatur jadwal kerja, mereka akan lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan perusahaan. Kondisi tersebut pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja, baik dari segi kuantitas maupun kualitas hasil kerja yang dihasilkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja merupakan salah satu sumber daya pekerjaan (*job*

resources) yang mampu meningkatkan motivasi kerja, keterlibatan karyawan (*work engagement*), serta kinerja individu. Selain itu, fleksibilitas kerja juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengelola tuntutan pekerjaan secara lebih efektif sehingga mampu menghasilkan produktivitas yang lebih optimal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan fleksibilitas jam kerja oleh perusahaan, maka semakin tinggi pula produktivitas karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan penerapan kebijakan kerja yang lebih fleksibel, seperti fleksibilitas waktu masuk dan pulang kerja, sistem kerja hibrida, maupun fleksibilitas dalam pengaturan jadwal kerja, agar dapat meningkatkan produktivitas sekaligus memenuhi karakteristik dan kebutuhan tenaga kerja Generasi Z.

Work Life Balance Berpengaruh Signifikan terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t), diketahui bahwa variabel *Work Life Balance* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis kedua (H_2) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi produktivitas kerja yang dihasilkan. Karyawan yang mampu menyeimbangkan waktu untuk bekerja, beristirahat, dan menjalani kehidupan pribadi cenderung memiliki semangat kerja yang lebih baik, lebih fokus dalam menyelesaikan tugas, serta mampu bekerja secara lebih efektif.

Pada karyawan Generasi Z, *Work Life Balance* menjadi salah satu aspek yang penting karena generasi ini cenderung menginginkan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan fleksibilitas. Ketika perusahaan mampu menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, karyawan akan merasa lebih nyaman, termotivasi, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan Fleksibilitas Jam Kerja, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,547. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan dukungan terhadap terciptanya *Work Life Balance* agar produktivitas karyawan dapat terus meningkat.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan Generasi Z, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* masing-masing memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 sehingga kedua hipotesis penelitian diterima. Selain itu, hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* secara bersama-sama mampu menjelaskan 54,0% variasi Produktivitas Karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, peningkatan fleksibilitas jam kerja dan terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat menjadi faktor yang mendukung peningkatan produktivitas karyawan Generasi Z.

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk menerapkan kebijakan yang mendukung fleksibilitas jam kerja sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan agar karyawan memiliki keleluasaan dalam mengatur waktu kerja secara lebih efektif. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan penerapan *Work Life Balance* melalui pengelolaan beban kerja yang proporsional, pemberian waktu istirahat yang memadai, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang diduga memengaruhi produktivitas karyawan, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan**,** atau *employee engagement***,** sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

Ananda Putri, S. (2026). The role of flexible work arrangement on Generation Z employee. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management, 5*(5), 9634-9650. https://doi.org/10.59141/jrssem.v5i5.1276

Anhar, R. A., Suryaningsih, A., & Fadillah, R. N. P. (2025). Pengaruh fleksibilitas jam kerja dan *work-life balance* terhadap peningkatan produktivitas karyawan Gen Z. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi, 3*(1). https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v3i1.2760

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed.). American Psychological Association.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (Rev. ed.). PT Bumi Aksara.

Khosyatillah, P. B., & Anggraeni, D. S. (2026). The impact of flexible working arrangements on work-life balance for Generation Z employees. *Psikodimensia: Kajian Ilmiah Psikologi, 24*(2).

Kitasari, N. M. P., & Subawa, N. S. (2026). The influence of flexible working arrangements and emotional intelligence on work-life balance in Generation Z with digital literacy as a mediating variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics, 9*(2). https://doi.org/10.31538/iijse.v9i2.10357

Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodriguez, A. R. (2024). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Journal of Business Research*.

Purnamasari, W., Setiyani, A., Sofiati, N. A., & Sudaryo, Y. (2025). The influence of flexible working hours, work-life balance, and compensation on Gen Z. *Research Horizon, 5*(5), 1843-1856. https://doi.org/10.54518/rh.5.5.2025.773

Rensiana, S., Wulandari, J., & Roni, M. (2025). Analysis of job characteristics, performance, and work-life balance in Generation Z workers. *Indonesian Journal of Economics and Management, 5*(1).

Rianto, R., & Habiburahman. (2026). The influence of flexible working arrangements and work technology on Generation Z productivity. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 9*(1).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

Septyani, F. K., Izzati, A. Q., & Darmastuti, I. (2025). Implementation of flexible work arrangement antecedent to Generation Z work-life balance. *Proceedings of the ASEAN School of Business Network International Conference*. https://doi.org/10.64458/asbnic.v1.54

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.

Sutrisno, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.

Tarigan, V., & Simanjuntak, H. (2023). Pengaruh *work-life balance* terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan jasa. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 12*(2), 115-126.

Utami, N. P., & Hidayat, R. (2023). *Flexible working arrangement* dan produktivitas kerja karyawan pada era digital. *Jurnal Manajemen Indonesia, 23*(3), 201-214.

Wibowo. (2022). *Manajemen kinerja* (6th ed.). PT RajaGrafindo Persada.

Yusuf, M., & Pratama, A. (2024). Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap produktivitas karyawan Generasi Z. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, *18*(1), 45-58.

Zainuddin, A., & Rahmawati, D. (2024). *Work-life balance* sebagai determinan produktivitas karyawan pada perusahaan jasa di Indonesia. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, 9*(2), 97-109.