

Pengaruh Fleksibilitas Kerja, *Work-Life Balance*, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z di Kabupaten Sleman

Eka Mardiana¹ Subarjo²

Proram Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Sleman,
Yogyakarta, Indonesia^{1,2}

Email: ekamardiana@gmail.com¹ subarjo@mercubuana-yogya.ac.id²

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja, *work-life balance*, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z di Kabupaten Sleman. Penelitian ini melibatkan 100 responden yang merupakan karyawan generasi Z yang bekerja di berbagai perusahaan di Kabupaten Sleman. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan instrumen utama berupa kuesioner yang disebarakan secara daring menggunakan platform Google Form. Hasil uji instrumen menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner valid dan reliabel. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda yang diolah melalui software SPSS versi 27. Hasil analisis menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z. Selain itu, *work-life balance* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompensasi juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, ketiga variabel independen ini terbukti memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z di Kabupaten Sleman. Temuan ini memberikan wawasan bagi perusahaan untuk merancang kebijakan SDM yang lebih memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja generasi Z.

Keywords: Fleksibilitas Kerja, *Work-life Balance*, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Generasi Z



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

INTRODUCTION

Salah satu bidang manajemen yang sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi ialah Sumber Daya Manusia (SDM), dimana merupakan manusia yang bekerja sebagai penggerak untuk mencapai visi atau tujuan organisasi (Ansory & Indrasari, 2018). SDM merupakan aset yang penting dalam suatu organisasi yang bertanggung jawab untuk mengendaikan, mempertahankan, dan mengembangkan organisasi untuk memenuhi tuntutan masa depan (Kurniawan, 2020). Keberhasilan organisasi bergantung pada pengelolaan SDM, karena mereka bukan hanya melaksanakan tugas, tetapi juga berperan penting dalam inovasi, produktivitas, dan kelangsungan hidup organisasi. Namun, di tengah dinamika perubahan sosial, organisasi dihadapkan pada tantangan baru dalam pengelolaan SDM, yaitu adanya perubahan komposisi tenaga kerja yang signifikan dalam hal demografi. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) pada sensus penduduk yang dilakukan di Provinsi Yogyakarta tahun 2020 menunjukkan bahwa generasi Z yang lahir di tahun 1997 hingga 2012 (Badan Pusat Statistik, 2024) merupakan klasifikasi generasi paling banyak kedua setelah generasi Milenial dengan jumlah 835.000 jiwa. Selanjutnya, wilayah Kabupaten Sleman sebagai wilayah dengan generasi Z paling banyak di Provinsi D.I. Yogyakarta sebanyak 256.280 jiwa.

Di dunia kerja saat ini, generasi Z hadir menjadi tenaga kerja yang mulai bergabung dengan generasi-generasi sebelumnya dan seiring berjalannya waktu, diperkirakan akan mendominasi komposisi tenaga kerja (Ochis, 2024). Penuaan populasi dan masuknya generasi muda ke dalam angkatan kerja menciptakan lingkungan multigenerasi yang menuntut kebijakan SDM yang disesuaikan untuk mengatasi berbagai preferensi dan harapan kerja (Bailey et al., 2018). Generasi Z membawa perspektif baru terhadap cara bekerja dan

pemenuhan harapan kerja untuk kepuasan kerja mereka. Generasi Z berkembang di era digital yang mengutamakan fleksibilitas untuk bekerja dengan suasana yang nyaman (Rachmawati, 2019). Pada umumnya karyawan generasi Z lebih peduli terhadap isu-isu sosial serta memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap kompensasi (Seemiller & Grace, 2016). Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2017). Menurut Robbins & Judge (2019), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara seberapa besar penghargaan yang diterima karyawan dan seberapa besar menurut mereka seharusnya mereka terima. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam hal ini yang dirasakan oleh generasi Z menurut Sholekha & Esthi (2025) yaitu work-life balance, fleksibilitas kerja, dan pengembangan karir. Sedangkan menurut Elpanso & Saputra (2024) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu work-life balance dan kompensasi. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengangkat Fleksibilitas Kerja, Work-life balance, dan Kompensasi sebagai faktor penyebab Kepuasan Kerja.

Faktor pertama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah fleksibilitas kerja. Fleksibilitas kerja didefinisikan sebagai kemungkinan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan mengenai kapan, di mana, dan bagaimana mereka bekerja, dicapai melalui kesepakatan bersama antara pemberi kerja dan karyawan (Bal & Jansen, 2016). Menurut Kossek & Lautsch (2018), fleksibilitas kerja didefinisikan sebagai praktik penjadwalan pekerjaan yang memberi karyawan kontrol yang lebih besar atas kapan, di mana, untuk berapa lama, atau bagaimana terus menerus pekerjaan dilakukan. Sedangkan menurut Sa'adah & Sopiah (2022), fleksibilitas kerja didefinisikan sebagai kemampuan pekerja untuk membuat pilihan yang mempengaruhi kapan dan di mana mereka terlibat dalam tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan. Kondisi kerja yang dapat disesuaikan dapat membuat karyawan mengelola tanggung jawab ganda mereka dengan lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka secara keseluruhan. Fleksibilitas kerja ditemukan secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang didukung dalam penelitian yang dilakukan oleh Sholekha & Esthi (2025), Ramadhan & Rahmawati (2024), dan Apriliandi et al. (2024) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan atau yang disebut dengan work-life balance. Menurut Putri et al. (2024), work-life balance adalah konsep yang mengacu pada upaya individu untuk membagi waktu dan energi mereka secara merata antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Tujuan utamanya adalah untuk mencapai keseimbangan yang sehat dan memuaskan antara tanggung jawab profesional dan kebutuhan pribadi, yang membantu mengurangi stres dan meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan. Sedangkan menurut Galmin & Burhan (2024), work-life balance ialah konsep yang bertujuan menciptakan keseimbangan yang harmonis antara kehidupan pribadi dan profesional karyawan. Hal ini penting untuk membina kehidupan yang bermakna dan produktivitas berkelanjutan baik dalam individu maupun organisasi. Penerapan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja dapat menyebabkan peningkatan kepuasan kerja hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andarista et al. (2024), W. Sari & Ahmadia (2025), dan Imam et al. (2025) yang menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah kompensasi. Menurut Wherter dan Davis dalam Indahingwati et al. (2020) "Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar kontribusi jasa mereka bagi organisasi". Dan menurut

Hasibuan (2019) dalam Fahmi et al. (2024) kompensasi ialah semua penghasilan atas imbalan atas jasa baik secara langsung maupun tidak langsung yang berupa uang atau barang. Karyawan yang mendapatkan kompensasi yang adil dan memadai cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan didukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Inzagi & Husni (2024), Sumady (2024) dan Suri & Suharini (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan oleh peneliti dengan beberapa karyawan generasi Z di Kabupaten Sleman, diperoleh kesimpulan bahwa mereka menginginkan pekerjaan yang memungkinkan mereka dapat mengatur waktu dan tempat kerja sesuai dengan kebutuhan. Namun, aturan perusahaan yang kaku membuat mereka merasa terhambat dalam mengeksplorasi peluang lain di luar pekerjaan utama mereka, khususnya seperti pada era digital saat ini dengan banyak celah pekerjaan yang dapat dilakukan. Selanjutnya, preferensi mereka yang menganggap bahwa pekerjaan tidak boleh mengorbankan waktu dan peran pribadi, seperti peran mereka dalam keluarga, hobi, atau pertemanan. Hal ini menciptakan ketegangan antara kewajiban profesional dan kehidupan pribadi mereka. Di sisi lain, generasi Z merasa kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan harapan mereka. Hal ini menciptakan kesenjangan antara ekspektasi dan realitas yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja generasi Z. Meskipun fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja sangat penting, mereka tetap membutuhkan kompensasi yang adil dan transparan agar merasa dihargai oleh perusahaan. Semua faktor ini berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja di kalangan karyawan generasi Z di Sleman. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja, work-life balance, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z.

RESEARCH METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dan pengaruh sebab-akibat dari variabel-variabel yang diteliti. Sumber data utama dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh responden yang memenuhi kriteria. Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* untuk memilih sampel dari karyawan generasi Z yang bekerja di perusahaan-perusahaan di Kabupaten Sleman. Kriteria responden meliputi usia yang tergolong dalam generasi Z (kelahiran 1997-2012) serta mereka merupakan karyawan di wilayah Kab. Sleman. Sampel sebanyak 100 responden yang dihitung dengan rumus Lameshow. Datadikumpulkan dengan metodekuesioner yang didistribusikan secara daring menggunakan Google Form. Skala pengukuran yang digunakan menggunakan skala likert dengan poin 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Dalam hal analisis data, peneliti menggunakan teknik analisis regresi linear berganda yang dianalisis menggunakan software SPSS versi 27. Metode ini dipilih karena dapat menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan, sekaligus memperhitungkan interaksi antar variabel. Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dapat menghasilkan data yang akurat dan konsisten. Lalu uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa data yang digunakan memenuhi persyaratan model regresi yang valid. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui distribusi data, uji multikolinearitas untuk memastikan tidak adanya hubungan yang kuat antar variabel independen, dan uji heteroskedastisitas untuk mengidentifikasi apakah terdapat ketidaksamaan varians pada residual regresi. Setelah itu, analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh fleksibilitas kerja, *work-*

life balance, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z di Kabupaten Sleman. Indikator untuk mengukur fleksibilitas kerja adalah *time flexibility*, *timing flexibility*, dan *place flexibility* (Siregar et al., 2018). Indikator untuk mengukur *work-life balance* adalah *balance of time*, *balance of involvement*, dan *balance of satisfaction* (Siregar et al., 2018). Indikator untuk mengukur kompensasi adalah upah atau gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas (Dasmasi, 2021). Sedangkan indikator untuk mengukur kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan atau supervisi, dan rekan kerja (Afandi, 2018).

RESEARCH RESULTS AND DISCUSSION

Profil Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui tabel 1 sebagai berikut:

Table 1. Profil Responden

Kategori	Jumlah	Presentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	36	36%
Perempuan	64	68%
Total	100	100%
Usia		
17-19 Tahun	4	4%
20-22 Tahun	32	32%
23-25 Tahun	60	60%
26-28 Tahun	4	4%
Jumlah	100	100%
Pendidikan Terakhir		
SMA/ sederajat	48	48%
Diploma (D1/D2/D3)	3	3%
Sarjana (S1)	49	49%
Jumlah	100	100%
Lama Masa Kerja		
< 1 tahun	54	54%
1 – 2 tahun	29	29%
3 – 4 tahun	13	13%
> 5 tahun	4	4%
Jumlah	100	100%

Berdasarkan tabel 1 dapat dijelaskan bahwa responden paling banyak berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 68 orang (68%) sedangkan laki-laki sebanyak 36 orang (36%). Selanjutnya, berdasarkan rentang usia, mayoritas berusia 23 – 25 tahun sebanyak 60 orang (60%). Kemudian, dari segi jenjang pendidikan terakhir paling banyak ialah Sarjana (S1) sebanyak 49 orang (49%), disusul dengan SMA/ sederajat sebanyak 48 orang (48%). Lama masa kerja responden mayoritas kurang dari 1 tahun sebanyak 54 orang (54%) diikuti oleh responden yang memiliki masa kerja 1-2 tahun sebanyak 29 orang (29%).

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung dengan *r* tabel dengan nilai *df* dihitung dari jumlah responden dikurangi 2 dan didapat hasil 98, sehingga nilai *r* tabel didapatkan 0,1966. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini:

Table 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Code	r hitung	r tabel	Signifikan (p)	Kesimpulan
----------	-----------	----------	---------	----------------	------------

Fleksibilitas Kerja (X1)	FK1.1	0,547	0,1966	<0,001	Valid
	FK1.2	0,708	0,1966	<0,001	Valid
	FK2.1	0,796	0,1966	<0,001	Valid
	FK2.2	0,658	0,1966	<0,001	Valid
	FK3.1	0,639	0,1966	<0,001	Valid
	FK3.2	0,782	0,1966	<0,001	Valid
Work-life balance (X2)	WLB1.1	0,667	0,1966	<0,001	Valid
	WLB1.2	0,749	0,1966	<0,001	Valid
	WLB2.1	0,819	0,1966	<0,001	Valid
	WLB2.2	0,784	0,1966	<0,001	Valid
	WLB3.1	0,758	0,1966	<0,001	Valid
	WLB3.2	0,764	0,1966	<0,001	Valid
Kompensasi (X3)	K1.1	0,723	0,1966	<0,001	Valid
	K1.2	0,811	0,1966	<0,001	Valid
	K2.1	0,862	0,1966	<0,001	Valid
	K2.2	0,853	0,1966	<0,001	Valid
	K3.1	0,838	0,1966	<0,001	Valid
	K3.2	0,878	0,1966	<0,001	Valid
	K4.1	0,857	0,1966	<0,001	Valid
	K4.2	0,855	0,1966	<0,001	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	KK1.1	0,862	0,1966	<0,001	Valid
	KK1.2	0,872	0,1966	<0,001	Valid
	KK2.1	0,791	0,1966	<0,001	Valid
	KK2.2	0,836	0,1966	<0,001	Valid
	KK3.1	0,877	0,1966	<0,001	Valid
	KK3.2	0,879	0,1966	<0,001	Valid
	KK4.1	0,855	0,1966	<0,001	Valid
	KK4.2	0,894	0,1966	<0,001	Valid
	KK5.1	0,834	0,1966	<0,001	Valid
	KK5.2	0,877	0,1966	<0,001	Valid

Berdasarkan tabel 2, dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan untuk semua variabel memiliki status valid, karena nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel (0,1966), dan nilai signifikansi (p) lebih kecil dari 0,05.

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas pada setiap variabel penelitian ini ditunjukkan pada tabel 3 berikut:

Table 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kesimpulan
Fleksibilitas Kerja	0,781	Reliabel
Work-life balance	0,843	Reliabel
Kompensasi	0,938	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,959	Reliabel

Berdasarkan tabel 3 di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* seluruh variabel melebihi nilai 0,60 sehingga dinyatakan reliabel.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah data terdistribusi normal atau tidak yang diukur dengan nilai *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* yang ditunjukkan pada tabel 4 sebagai berikut:

**Table 4. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.80720578
Most Extreme Differences	Absolute	.065
	Positive	.065
	Negative	-.060
Test Statistic		.065
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d

Berdasarkan tabel 4 di atas, uji normalitas dengan nilai signifikansi sebesar 0,200 yang nilainya lebih dari 0,05 sehingga data penelitian ini berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Model regresi yang baik ketika tidak terjadi korelasi antar variabel bebas, jika terdapat korelasi maka terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas ditunjukkan pada tabel berikut:

Table 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.777	1.287
	X2	.589	1.699
	X3	.490	2.040
a. Dependent Variable: Y			

Berdasarkan tabel 5 di atas, seluruh variabel independen memperoleh hasil $VIF \leq 10$ dan nilai tolerance $> 0,10$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi korelasi antara variabel independen yang berarti tidak terjadi multikolinearitas dalam penelitian ini.

Uji Heterokedastisitas

Hasil uji reliabilitas pada setiap variabel penelitian ini ditunjukkan pada tabel 3 berikut:

Table 6. Hasil Uji Heterokedastisitas

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.245	1.691		1.919
	X1	-.088	.058	-.169	1.510
	X2	.108	.075	.184	1.431
	X3	-.049	.046	-.151	1.074
a. Dependent Variable: ABS_RES					

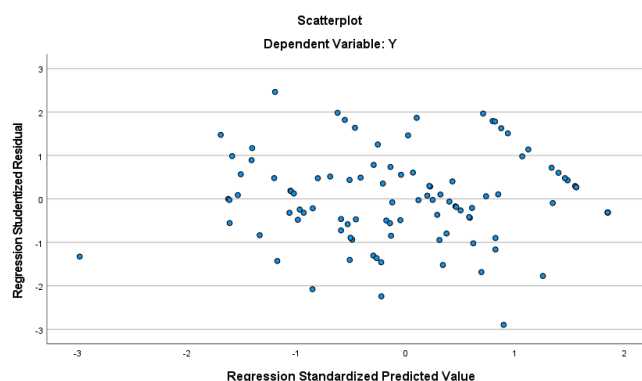


Figure 1. Grafik Scatterplot

Pada tabel 6, hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai sig > 0,05, maka dapat disimpulkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas yang berarti lolos uji heteroskedastisitas. Kemudian pada gambar 1 terlihat bahwa titik-titik data di bawah maupun di atas angka nol pada sumbu Y tersebar dengan acak dan terdistribusi dengan baik, tidak terlihat pola gelombang, perluasan, maupun penyempitan.

Analisis Regresi Linear

Dalam pengukuran variabel penelitian ini menggunakan nilai rata-rata dari jawaban responden dengan nilai skor 1 sampai 5, interval kelas dihitung dan didapatkan kategori variabel dimana skor 1,00 – 1,80 kategori sangat tidak setuju, skor 1,81 – 2,61 kategori tidak setuju, skor 2,62 – 3,42 kategori cukup setuju, skor 3,43 – 4,23 kategori setuju, dan skor 4,24 – 5,00 kategori sangat setuju. Berdasarkan pengkategorian, maka penilaian pada SETIAP variabel yakni sebagai berikut:

Table 7. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Item	Mean	Kategori
Fleksibilitas Kerja (X1)	FK1.1	3,44	Setuju
	FK1.2	2,90	Cukup Setuju
	FK2.1	2,65	Cukup Setuju
	FK2.2	2,70	Cukup Setuju
	FK3.1	3,45	Setuju
	FK3.2	2,68	Cukup Setuju
	Mean	2,97	Cukup Setuju
Work-Life Balance (X2)	WLB1.1	3,93	Setuju
	WLB1.2	4,11	Setuju
	WLB2.1	4,23	Setuju
	WLB2.2	4,19	Setuju
	WLB3.1	3,90	Setuju
	WLB3.2	4,25	Sangat Setuju
	Mean	4,10	Setuju
Kompensasi (X3)	K1.1	3,81	Setuju
	K1.2	3,33	Cukup Setuju
	K2.1	3,46	Setuju
	K2.2	3,58	Setuju
	K3.1	3,45	Setuju
	K3.2	3,58	Setuju
	K4.1	3,63	Setuju
	K4.2	3,70	Setuju
	Mean	3,57	Setuju
Kepuasan Kerja (Y)	KK1.1	3,71	Setuju

	KK1.2	3,86	Setuju
	KK2.1	3,72	Setuju
	KK2.2	3,64	Setuju
	KK3.1	3,63	Setuju
	KK3.2	3,76	Setuju
	KK4.1	3,64	Setuju
	KK4.2	3,64	Setuju
	KK5.1	3,79	Setuju
	KK5.2	3,82	Setuju
	Mean	3,72	Setuju

Tabel 7 menunjukkan penilaian responden terhadap variabel Fleksibilitas Kerja, yang mencakup 3 indikator dengan 6 item pertanyaan. Nilai skor rata-rata keseluruhan sebesar 2,97, termasuk dalam kategori Cukup Setuju. Indikator dengan skor mean tertinggi adalah "Saya dapat bekerja di mana saja" dengan nilai mean sebesar 3,45, menunjukkan bahwa responden merasa cukup fleksibel dalam memilih lokasi kerja, meskipun masih ada batasan dalam penerapan kebijakan fleksibilitas di tempat mereka bekerja. Hal ini mencerminkan pengakuan bahwa fleksibilitas tempat kerja memiliki peran penting bagi karyawan dalam mengelola waktu kerja mereka. Di sisi lain, indikator dengan skor mean paling rendah "Perusahaan tempat saya bekerja tidak memberikan aturan jadwal kerja" dengan nilai mean sebesar 2,65, menunjukkan sebagian besar responden merasa bahwa perusahaan mereka belum sepenuhnya memberikan kebebasan dalam pengaturan jadwal kerja. Hal ini menunjukkan meskipun ada fleksibilitas, responden merasa terbatas dalam kontrol terhadap waktu kerja yang lebih fleksibel.

Penilaian responden terhadap variabel Work-life balance, dengan mean keseluruhan sebesar 4,10, yang termasuk dalam kategori Setuju. Indikator dengan mean tertinggi "Keluarga selalu mendukung karir dan pekerjaan saya" dengan nilai mean sebesar 4,25, menunjukkan bahwa responden merasa mendapatkan dukungan kuat dari keluarga dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini menunjukkan kesadaran dan dukungan dari lingkungan pribadi yang mempermudah mereka dalam mencapai keseimbangan hidup yang lebih baik. Indikator dengan mean terendah "Saya merasa puas dengan apa yang sudah saya dapatkan selama ini dalam pekerjaan saya" sebesar 3,90, menunjukkan meskipun mayoritas responden merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, masih ada sebagian responden yang merasa pencapaian dalam pekerjaan tidak sepenuhnya memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan mereka.

Penilaian terhadap variabel Kompensasi, yang mencakup berbagai aspek imbalan yang diterima oleh karyawan. Nilai mean keseluruhan adalah 3,57, yang termasuk dalam kategori Setuju. Indikator dengan mean tertinggi "Gaji yang saya terima sesuai dengan beban tugas yang diberikan" dengan nilai mean sebesar 3,81, yang menunjukkan bahwa responden merasa bahwa gaji yang mereka terima cukup sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diemban. Hal ini menunjukkan kepuasan yang relatif baik terhadap kompensasi sesuai pekerjaan yang diberikan. Indikator dengan mean terendah "Gaji yang saya terima per bulan dapat menjamin kebutuhan keluarga" dengan nilai mean sebesar 3,33, menunjukkan meskipun gaji dirasa sesuai dengan pekerjaan, ada kesadaran bahwa gaji yang diterima tidak sepenuhnya cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga, sehingga ada ketidakpuasan tingkat kompensasi.

Penilaian responden terhadap variabel Kepuasan Kerja, yang mencakup berbagai aspek terkait perasaan responden terhadap pekerjaan mereka. Nilai skor rata-rata keseluruhan adalah 3,72, yang termasuk dalam kategori Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, responden merasa cukup puas dengan kondisi kerja yang ada. Indikator dengan skor mean tertinggi adalah "Saya merasa puas karena rekan kerja dapat menjadi sumber dukungan dalam menjalankan segala aktivitas di perusahaan" dengan nilai mean sebesar 3,82, yang

menunjukkan bahwa responden merasa dukungan dari rekan kerja sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka. Keberadaan tim yang solid dan saling mendukung menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kenyamanan dan kepuasan mereka dalam bekerja. Di sisi lain, indikator dengan skor mean terendah adalah "Saya merasa puas karena perusahaan memberikan pedoman yang digunakan untuk promosi karyawan dalam perusahaan" dengan nilai mean sebesar 3,63, yang menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar responden merasa puas dengan kebijakan promosi yang ada, masih ada ketidakpuasan terkait transparansi atau kejelasan pedoman promosi yang diterapkan perusahaan. Hal ini mungkin mencerminkan adanya ketidakpastian atau ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dalam proses promosi di perusahaan.

Regresi Linier Berganda

Regresi linear berganda yang ditunjukkan untuk mengetahui pengaruh fleksibilitas kerja, work-life balance, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil sebagai berikut:

Table 8. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.402	2.759		
	X1	.197	.095	.108	2.077
	X2	.749	.123	.367	6.112
	X3	.654	.074	.578	8.784

a. Dependent Variable: Y

Persamaan regresi linear berganda pada perhitungan penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = -3,402 + 0,197 X1 + 0,749 X2 + 0,654 X3 + e$$

Berdasarkan tabel 8 dapat dilihat pada kolom B, nilai koefisien konstanta sebesar -3,402 dengan nilai negatif dapat diartikan bahwa tanpa adanya variabel Fleksibilitas Kerja (X1), Work-life balance (X2), dan Kompensasi (X3) atau jika variabel-variabel tersebut memiliki nilai nol (0) maka variabel nilai Kepuasan Kerja akan mengalami penurunan sebesar 3,402 satuan. Nilai koefisien regresi variabel Fleksibilitas Kerja (X1) sebesar 0,197 bermakna bahwa variabel Fleksibilitas Kerja mempunyai arah positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini berarti jika skor penilaian variabel Fleksibilitas Kerja bertambah satu satuan maka skor penilaian Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,197 satuan. Nilai koefisien regresi variabel Work-life balance (X2) sebesar 0,749 bermakna bahwa variabel Work-life balance mempunyai hubungan arah positif dengan Kepuasan Kerja. Hal ini mengandung arti bahwa jika skor penilaian variabel Work-life balance meningkat sebesar satu satuan maka skor penilaian Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,749 satuan. Nilai koefisien regresi variabel Kompensasi (X3) sebesar 0,654 bermakna bahwa variabel Kompensasi mempunyai hubungan arah positif dengan Kepuasan Kerja. Hal ini mengandung arti bahwa jika skor penilaian variabel Kompensasi meningkat sebesar satu satuan maka skor penilaian Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,654 satuan.

Uji t

Berdasarkan hasil dari tabel 8 juga didapatkan hasil uji t untuk menguji signifikansi pengaruh variabel Fleksibilitas Kerja, Work-life balance, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja secara parsial. Didapatkan nilai t tabel yaitu 1,660. Hasil uji t dapat dilihat pada kolom t dan sig. Hasil uji t dianalisis sebagai berikut:

1. Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja diperoleh t hitung sebesar 2,077 > dari t tabel 1,660 dan nilai signifikansi sebesar 0,040 < 0,05, Sehingga H01 ditolak dan Ha1 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z di Kab. Sleman.
2. Pengaruh Work-life balance terhadap Kepuasan Kerja diperoleh t hitung sebesar 6,112 > dari t tabel 1,660 dan nilai signifikansi sebesar <0,001 dimana kurang dari 0,05, Sehingga H02 di tolak dan Ha2 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z di Kab. Sleman.
3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja diperoleh t hitung sebesar 8,784 > dari t tabel 1,660 dan nilai signifikansi sebesar <0,001 dimana kurang dari 0,05, Sehingga H03 di tolak dan Ha3 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z di Kab. Sleman.

Uji F

Hasil uji F untuk mengetahui pengaruh ketiga variabel yaitu Fleksibilitas Kerja, Work-life balance, dan Kompensasi secara simultan terhadap variabel Kepuasan Kerja. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut:

Table 8. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5617.603	3	1872.534	125.272	<.001 ^b
	Residual	1434.987	96	14.948		
	Total	7052.590	99			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2						

Nilai F hitung sebesar 125,272 > nilai F tabel yaitu 2,699 dan nilai sig. yaitu 0,001 < 0,05, maka H0 ditolak dan Ha diterima. Artinya variabel Fleksibilitas Kerja, Work-life balance, dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Uji ini untuk menilai sejauh mana model mampu menjelaskan variasi dalam variabel-variabel dependen dengan hasil sebagai berikut:

Table 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.892 ^a	.797	.790	3.86624
a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2				
b. Dependent Variable: Y				

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,790 berarti nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa variabel Fleksibilitas Kerja (X1), Work-life balance (X2), dan Kompensasi (X3) mampu menjelaskan variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 79,0%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Discussion

Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama, terbukti bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z di Kabupaten Sleman. Pembuktian ini menunjukkan bahwa semakin fleksibel pengaturan waktu dan tempat kerja yang diberikan kepada karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, jika fleksibilitas kerja terbatas, maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa lebih dihargai dan puas ketika mereka diberikan kebebasan untuk mengatur kapan dan di mana mereka bekerja. Dalam konteks generasi Z yang sangat mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, fleksibilitas kerja menjadi faktor yang sangat penting dalam meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan untuk memberikan lebih banyak fleksibilitas dalam kebijakan kerja mereka agar karyawan dapat bekerja dengan lebih efisien dan merasa lebih puas dengan peran mereka di perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, dapat dijelaskan bahwa secara rata-rata penilaian karyawan terhadap fleksibilitas kerja berada pada kategori cukup setuju. Faktor utama yang dianggap penting dalam fleksibilitas kerja oleh karyawan adalah kemampuan untuk memilih lokasi kerja, meskipun mereka merasa terbatas dalam hal pengaturan jadwal kerja yang fleksibel. Hal ini mencerminkan bahwa meskipun ada kebebasan dalam memilih tempat kerja, namun pengaturan waktu kerja masih dianggap perlu diperbaiki. Penilaian ini menunjukkan bahwa meskipun fleksibilitas tempat kerja memberikan keuntungan bagi karyawan, ada harapan agar perusahaan dapat lebih terbuka dalam hal penjadwalan kerja yang lebih fleksibel. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sholekha & Esthi (2025), Ardansyah & Rachman (2025), dan Lazuardi et al., (2025) yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, terutama bagi generasi Z yang sangat menginginkan kebebasan dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, fleksibilitas kerja menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan oleh perusahaan dalam menjaga kepuasan dan motivasi karyawan.

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua, terbukti bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z di Kabupaten Sleman. Pembuktian ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Sebaliknya, jika keseimbangan tersebut terganggu, maka tingkat kepuasan kerja akan menurun. Hal ini menegaskan bahwa generasi Z cenderung menginginkan pekerjaan yang tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial mereka, tetapi juga memberi ruang bagi mereka untuk mengelola kehidupan pribadi mereka, seperti waktu untuk keluarga, hobi, dan kegiatan sosial. Karyawan yang merasa pekerjaan mereka tidak mengganggu kehidupan pribadi mereka cenderung merasa lebih bahagia dan puas, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, dapat dijelaskan bahwa secara rata-rata penilaian karyawan terhadap *work-life balance* berada pada kategori setuju. Faktor utama yang dianggap penting dalam *work-life balance* oleh karyawan adalah dukungan keluarga dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa lebih mudah mencapai keseimbangan hidup yang baik apabila mereka mendapatkan dukungan dari keluarga. Di sisi lain, meskipun mayoritas merasa puas dengan keseimbangan ini, masih ada beberapa karyawan yang merasa bahwa pencapaian dalam

pekerjaan tidak sepenuhnya memuaskan, yang menunjukkan adanya ruang untuk peningkatan dalam hal work-life balance. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachman, (2025), Fitri., (2025), Dani et al. (2025) yang menyatakan bahwa work-life balance memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek keseimbangan kehidupan kerja dalam kebijakan SDM mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang dan produktif bagi karyawan generasi Z.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis ketiga, terbukti bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z di Kabupaten Sleman. Pembuktian ini menjelaskan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Sebaliknya, apabila kompensasi yang diterima karyawan dirasa tidak sesuai dengan harapan mereka, maka kepuasan kerja akan menurun. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi, baik berupa gaji, insentif, maupun tunjangan, merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa diberi kompensasi yang sesuai dengan kontribusi mereka lebih cenderung merasa dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan kompensasi yang diterapkan adil dan memadai agar karyawan merasa puas dan termotivasi untuk terus bekerja dengan baik.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, dapat dijelaskan bahwa secara rata-rata penilaian karyawan terhadap kompensasi berada pada kategori setuju. Faktor utama yang dianggap penting dalam kompensasi oleh karyawan adalah kecocokan antara gaji yang diterima dengan beban tugas yang diberikan. Meskipun demikian, ada beberapa responden yang merasa bahwa kompensasi yang diterima masih belum sepenuhnya mencukupi kebutuhan hidup mereka, yang menunjukkan adanya ketidakpuasan terhadap penghasilan yang diterima. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kebanyakan karyawan merasa bahwa kompensasi yang diberikan cukup sesuai dengan pekerjaan mereka, masih ada harapan untuk perbaikan dalam hal kecukupan kompensasi untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitri et al. (2025), Dani et al. (2025), dan Refiyana & Maimun (2025) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan kompensasi yang diterapkan dapat memenuhi harapan karyawan agar kepuasan kerja dapat tercapai secara maksimal.

Pengaruh Fleksibilitas Kerja, *Work-Life Balance*, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji F, terbukti bahwa fleksibilitas kerja, work-life balance, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z di Kabupaten Sleman. Pembuktian ini menunjukkan bahwa penerapan ketiga faktor tersebut secara bersamaan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan dan mengintegrasikan ketiga faktor ini dalam kebijakan SDM mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung bagi karyawan. Dengan adanya fleksibilitas kerja yang baik, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang terjaga, serta kompensasi yang memadai, karyawan akan merasa lebih puas dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka kepada perusahaan.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja, work-life balance, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z di Kabupaten Sleman. Fleksibilitas kerja memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana semakin tinggi tingkat fleksibilitas dalam pengaturan waktu dan tempat kerja, semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Begitu juga dengan work-life balance, yang semakin baik keseimbangannya, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kompensasi juga menunjukkan pengaruh yang positif, di mana karyawan yang menerima kompensasi yang sesuai dengan kontribusi mereka cenderung merasa lebih dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka. Penerapan ketiga faktor ini secara simultan dapat memberikan dampak yang besar terhadap peningkatan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah fokus yang hanya pada karyawan generasi Z di Kabupaten Sleman, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas. Selain itu, penelitian ini belum mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi kepuasan kerja, seperti budaya organisasi atau lingkungan kerja. Oleh karena itu, disarankan untuk penelitian selanjutnya memperluas sampel dan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin turut berpengaruh. Selain itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mendukung kelancaran penelitian ini, terutama kepada pembimbing, para responden penelitian ini, dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungannya.

BIBLIOGRAPHY

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, konsep dan indikator*. Zanaf.
- Andarista, J., Latif, N., & Jumaidah Jumaidah. (2024). Pengaruh Keseimbangan Kerja (Work Life-Balance) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Ide Kreasi Warna. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 2(6), 203–221. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i6.1345>
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indomedia Pustaka.
- Apriliandi, Y., Norisanti, N., & Nurmala, R. (2024). Analisis Fleksibilitas Kerja Dan Lingkungan Non Fisik Terhadap Kepuasan Karyawan Marketing Pt Astra Honda Motor. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 11(2), 475–487. <https://doi.org/10.37606/Publik.V11i2.1155>
- Ardansyah, & Rachman, M. F. (2025). Analisis Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z Di Kota Bandar Lampung. *Hirarki : Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 7(2). <https://doi.org/10.30606/xs0yy812>
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Jumlah Penduduk menurut Wilayah, Klasifikasi Generasi, dan Jenis Kelamin, Provinsi DI YOGYAKARTA, 2020* [Dataset]. <https://sensus.bps.go.id/topik/tabular/sp2020/2/15/0>
- Badan Pusat Statistik, B. P. S. (2024). Not in Employment, Education, and Training/NEET pada Gen Z. *Badan Pusat Statistik Kota Tasikmalaya*. <https://tasikmalayakota.bps.go.id/id/news/2024/05/28/321/not-in-employment--education--and-training-neet-pada-gen-z-.html>
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). The changing context for strategic human resource management. In C. Bailey, D. Mankin, C. Kelliher, & T. Garavan, *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198705406.003.0002>

- Bal, P. M., & Jansen, P. G. W. (2016). Workplace Flexibility across the Lifespan. In M. R. Buckley, J. R. B. Halbesleben, & A. R. Wheeler (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 34, pp. 43–99). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034009>
- BPS Kabupaten Sleman. (2025). *Kabupaten Sleman Dalam Angka* (Vol. 49). BPS Kabupaten Sleman.
- Dani, N., Asnawi, A., & Arfani, M. (2025). Pengaruh *Work-life balance*, Motivasi, Self-efficacy, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada Generasi Z di Kota Surabaya. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(1). <https://doi.org/10.47467/elmal.v6i1.5924>
- Elpanso, E., & Saputra, A. Y. (2024). Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pelaku Pariwisata Sumatera Selatan. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 11(1), 202–212. <https://doi.org/10.37606/Publik.V11i1.945>
- Fahmi, I., Syafwandi, S., & Yulasmi, Y. (2024). *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Institusi*. Cv. Gita Lentera.
- Fitri, R. M., Saputra, P., & Rosnani, T. (2025). *Pengaruh Compensation Dan Work-Life Balance Terhadap Employee Performance Generasi Z Dimediasi Job Satisfaction*. 8(1).
- Galmin, W. N., & Burhan, R. R. (2024). Implementation Of *Work-Life Balance* In Improving Employee Performance In The Kpp Pratama Kupang 2024. *Proceeding of International Students Conference of Economics and Business Excellence*, 1(1), 511–515. <https://doi.org/10.33830/iscebe.v1i1.4466>
- Imam, I., Natsir, U. D., Ruma, Z., Haeruddin, M. I. W., & Hamka, R. A. (2025). The Influence of *Work-life balance* and Workload on Employee Job Satisfaction at the Samsat UPT Regional Revenue Office Makassar I Selatan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 7894–7901. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1963>
- Indahingwati, A., Nugroho, N. E., & SE, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Scopindo Media Pustaka.
- Inzagi, I., & Husni, V. H. (2024). Analysis of the Effect of Compensation and Incentives on Employee Job Satisfaction at PT. Longtun Karya Mandiri. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 07(11). <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i11-16>
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work–Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5–36. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>
- Kurniawan, B. (2020). PENGEMBANGAN SDM DALAM PENDIDIKAN ISLAM. *Cakrawala: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial*, 4(2), 105–125. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v4i2.323>
- Lazuardi, M. A. L., Hasanudin, & Yakin, I. (2025). Work Flexibility and Rewards Affect Gen Z Employee Retention Through Job Satisfaction Mediation. *International Journal of Economics, Business Management and Accounting (IJEbMA)*, 7(2), 123–140. <https://doi.org/10.59890/ijebma.v7i2.3057>
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Ochis, K. (2024). *Gen Z in Work: A Practical Guide to Engaging Employees Across the Generations* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032722696>
- Putri, K. N., Parimita, W., & Rachmadania, R. F. (2024). The Analysis of Work Life Balance of Staff At The UPT TIK Jakarta State University. *International Student Conference on Business, Education, Economics, Accounting, and Management (ISC-BEAM)*, 2(1), 1364–1374. <https://doi.org/10.21009/ISC-BEAM.012.90>

- Rachman, D. A. (2025). *Pengaruh Work-Life Balance, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Generasi Z Di Jawa Barat-Dalam bentuk buku karya ilmiah*.
- Rachmawati, D. (2019). Welcoming gen Z in job world (Selamat datang generasi Z di dunia kerja). *Proceeding Indonesian Carrier Center Network (ICCN) Summit 2019*, 1(1), 21–24.
- Ramadhan, N. R., & Rahmawati, S. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 15(3), 336–347. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303>
- Refiyana, A. M. C., & Maimun, M. H. (2025). *Efektivitas Work Life Balance dan Kompensasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Untuk Memenuhi Standar Kebutuhan Karyawan Generasi Z Di Solo Raya*. 17(2025).
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2019). *Organizational behavior* (18th edition). Pearson.
- Sa'adah, N., & Sopiah, S. (2022). Fleksibilitas Kerja (Work Flexibility): Systematic Literatur Review With Blibliometric. *Jurnal Syntax Fusion*, 2(11), 833–844. <https://doi.org/10.54543/fusion.v2i11.225>
- Sari, W., & Ahmadia, E. (2025). The Influence of *Work-life balance* and Organizational Culture on Job Satisfaction of Civil Servants at the UPT Puskesmas Pal 3 in Pontianak City. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology*, 6(2), 779. <https://doi.org/10.33122/ejeset.v6i2.779>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. John Wiley & Sons.
- Sholekha, D. N., & Esthi, R. B. (2025). The Role of *Work-life balance*, Work Flexibility, and Career Development in Increasing Job Satisfaction of Generation Z Employees. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(3), 181–193. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i3.537>
- Siregar, L. P., Hetami, A. A., & Bharata, W. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Gojek Indonesia Cabang Samarinda. *Jurnal Administrasi Bisnis (JUBIS)*, 1(1), 18. <https://doi.org/10.35194/jubis.v1i1.1518>
- Sumady, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Khazanah Journal: Economics, Muamalah & Entrepreneurship*, 1(3), 101–110. <https://doi.org/10.53654/kh.v1i3.525>
- Suri, N. M., & Suharini, S. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Otoritas Jasa Keuangan. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(4), 54–63. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i4.526>