

PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN GENERASI Z DENGAN WORK-LIFE BALANCE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Muhammad Andhes Fahrezhy¹, Regina Octaviani², Fauziah El Laila H.M.³
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang

muhammadandhesfahrezhy@gmail.com, reginaocta121@gmail.com,
fauziahellaila629@gmail.com

Abstract

Changes in the work environment and the growing participation of Generation Z in the labor market encourage organizations to consider flexible work arrangements and work-life balance. This article discusses the relationship between work flexibility and Generation Z employee loyalty, with work-life balance positioned as a mediating variable. It uses a narrative literature review of previous studies compiled in the group's mini research. The literature focuses on work flexibility, work-life balance, employee loyalty, commitment, and retention. The synthesis indicates that flexibility in working time and location may help employees manage work and personal responsibilities. Work-life balance may, in turn, be associated with employee attachment and the intention to maintain an employment relationship with an organization. However, previous findings on the relationship between work-life balance and loyalty are not fully consistent. Since this article does not use primary data, the relationships discussed remain conceptual and cannot be considered empirically proven. Further testing requires questionnaire data and appropriate statistical analysis.

Keywords: Work Flexibility, Work-Life Balance, Employee Loyalty, Generation Z, and Mediation

Abstrak

Perubahan lingkungan kerja dan meningkatnya partisipasi Generasi Z dalam dunia kerja mendorong perusahaan untuk memperhatikan pengaturan kerja yang fleksibel dan keseimbangan kehidupan kerja. Artikel ini bertujuan membahas hubungan fleksibilitas kerja dengan loyalitas karyawan Generasi Z serta peran work-life balance sebagai variabel mediasi. Artikel disusun melalui kajian literatur naratif terhadap penelitian terdahulu yang dihimpun dalam mini riset kelompok. Literatur dipilih berdasarkan relevansinya dengan fleksibilitas kerja, work-life balance, loyalitas, komitmen, dan retensi karyawan. Sintesis literatur menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu dan tempat kerja berpotensi membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Work-life balance selanjutnya dapat berkaitan dengan keterikatan serta keinginan karyawan mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi. Namun, temuan terdahulu mengenai hubungan work-life balance dan loyalitas tidak selalu konsisten. Karena artikel ini tidak

Article history

Received: Oktober 2026
Reviewed: Oktober 2026
Published: Oktober 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under
a [creative commons
attribution-noncommercial
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

menggunakan data primer, hubungan antarvariabel yang dibahas masih merupakan dasar konseptual dan belum dapat dinyatakan terbukti secara empiris. Pengujian lebih lanjut perlu dilakukan melalui pengumpulan data kuesioner dan analisis statistik yang sesuai.

Kata Kunci: Fleksibilitas Kerja, *Work-Life Balance*, Loyalitas Karyawan, Generasi Z, dan Mediasi

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam keberlangsungan organisasi karena karyawan berperan menjalankan kegiatan operasional dan membantu perusahaan mencapai tujuan. Oleh sebab itu, perusahaan tidak hanya perlu memperhatikan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga perlu membangun hubungan kerja yang mendorong keterikatan dan keinginan karyawan untuk bertahan. Loyalitas karyawan menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan sikap dan perilaku karyawan terhadap organisasi (Dutta & Dhir, 2021).

Perkembangan teknologi dan perubahan pola kerja mendorong perusahaan mempertimbangkan pengaturan kerja yang lebih fleksibel. Fleksibilitas kerja dapat berupa keleluasaan dalam mengatur waktu kerja maupun tempat pelaksanaan pekerjaan, selama tanggung jawab dan target organisasi tetap dipenuhi. Pengaturan tersebut relevan bagi Generasi Z yang mulai memasuki dunia kerja dan memiliki kebutuhan serta ekspektasi beragam terhadap lingkungan kerja. Meskipun demikian, penerapan fleksibilitas perlu disesuaikan dengan jenis pekerjaan, budaya organisasi, dan kebijakan perusahaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, artikel ini membahas hubungan fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan Generasi Z dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi. Pembahasan difokuskan pada empat hubungan konseptual: fleksibilitas kerja terhadap *work-life balance*, *work-life balance* terhadap loyalitas, fleksibilitas kerja terhadap loyalitas, serta pengaruh tidak langsung fleksibilitas kerja terhadap loyalitas melalui *work-life balance*. Artikel ini merupakan sintesis literatur, sehingga tidak menyatakan bahwa hipotesis telah terbukti secara empiris.

2. Tinjauan Pustaka

Fleksibilitas kerja berpotensi membantu karyawan mengatur waktu dan aktivitas pekerjaan agar lebih selaras dengan kehidupan di luar pekerjaan. Azzahra dan Suhana (2025), sebagaimana dirangkum dalam mini riset kelompok, melaporkan pengaruh positif dan signifikan *flexible working arrangement* terhadap *work-life balance* pada karyawan Generasi Z. Temuan tersebut mendukung pandangan bahwa keleluasaan waktu dan tempat kerja dapat berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja, walaupun penerapannya tetap perlu disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan.

Work-life balance menggambarkan kemampuan individu menjalankan tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan secara seimbang. Keseimbangan ini tidak hanya berhubungan dengan pembagian waktu, tetapi juga mencakup perasaan, keterlibatan, dan efektivitas individu dalam menjalankan berbagai peran. Wayne, Vaziri, dan Casper (2021) membahas pengukuran keseimbangan kerja dan nonkerja melalui dimensi *global balance*, *affective balance*, *involvement balance*, dan *effectiveness balance*.

Selain berhubungan dengan *work-life balance*, fleksibilitas kerja juga telah dikaji dalam kaitannya dengan loyalitas dan hasil kerja lainnya. Astriani dan Muafi (2023) menempatkan

work-life balance sebagai variabel mediasi dalam hubungan *flexible work arrangements* dengan loyalitas dan perilaku kerja inovatif. Capnary, Rachmawati, dan Agung (2018) juga membahas fleksibilitas kerja, loyalitas, kepuasan karyawan, dan *work-life balance* pada karyawan generasi milenial. Walaupun konteks generasi pada penelitian tersebut berbeda, kajiannya dapat menjadi pembanding konseptual bagi penelitian yang berfokus pada Generasi Z.

Hubungan *work-life balance* dan loyalitas tidak selalu menunjukkan hasil yang seragam. Mini riset kelompok merangkum penelitian yang melaporkan hubungan signifikan antara *work-life balance* dan loyalitas karyawan Generasi Z, serta penelitian lain yang menemukan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan secara parsial pada konteks responden tertentu (Ferdianna & Pramusinto, 2026). Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa loyalitas kemungkinan tidak hanya berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja, tetapi juga dengan pengembangan karier, lingkungan kerja, kompensasi, kepemimpinan, dan karakteristik pekerjaan.

3. Metodologi Penelitian

Artikel ini disusun menggunakan metode kajian literatur naratif berdasarkan mini riset kelompok berjudul “Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z dengan *Work-Life Balance* sebagai Variabel Mediasi”. Bahan kajian berasal dari artikel jurnal dan sumber ilmiah yang dicantumkan dalam bagian penelitian terdahulu serta daftar pustaka mini riset. Literatur dipilih berdasarkan keterkaitannya dengan variabel fleksibilitas kerja, *work-life balance*, loyalitas karyawan, komitmen organisasi, dan retensi karyawan.

Analisis dilakukan melalui tiga tahap. Pertama, mengidentifikasi konsep dan variabel utama yang sesuai dengan fokus artikel. Kedua, membandingkan temuan penelitian terdahulu mengenai hubungan antarvariabel, termasuk penelitian yang menggunakan *work-life balance* sebagai mediator. Ketiga, menyusun sintesis untuk menjelaskan pola hubungan yang didukung literatur dan mencatat adanya perbedaan temuan.

Artikel ini tidak melakukan pengumpulan data primer dari responden dan tidak menyajikan hasil uji statistik kelompok. Informasi mengenai metode, jumlah sampel, dan temuan penelitian terdahulu mengikuti ringkasan yang tercantum dalam mini riset. Rincian yang belum diverifikasi kembali melalui naskah asli tidak diperlakukan sebagai fakta yang telah dipastikan. Dengan demikian, hasil artikel merupakan sintesis literatur, sedangkan pengujian pengaruh langsung dan mediasi tetap memerlukan data kuesioner serta analisis statistik sesuai rancangan kuantitatif kelompok.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan *work-life balance* telah dikaji dalam berbagai konteks, termasuk loyalitas, komitmen, kepuasan, dan retensi karyawan. Tabel 1 merangkum studi yang paling relevan dengan model konseptual artikel ini. Ringkasan tersebut mengikuti informasi yang tersedia dalam mini riset dan tidak menggantikan pemeriksaan terhadap artikel asli.

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Fokus penelitian	Relevansi terhadap artikel
1	Stefanie, Suryani, & Maharani (2020)	<i>Flexible work arrangement, work-life balance</i> , kepuasan kerja, dan loyalitas pada masa Covid-19.	Mengkaji keterkaitan pengaturan kerja fleksibel, keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan, dan loyalitas.
2	Capnary, Rachmawati, & Agung (2018)	Fleksibilitas kerja terhadap loyalitas dan kepuasan karyawan dengan <i>work-life balance</i> sebagai mediator.	Memberikan pembandingan konseptual mengenai mediasi; konteks penelitian adalah karyawan generasi milenial.
3	Astriani & Muafi (2023)	<i>Flexible work arrangements</i> , loyalitas, dan perilaku kerja inovatif melalui <i>work-life balance</i> .	Paling dekat dengan model artikel karena menghubungkan fleksibilitas, loyalitas, dan mediasi <i>work-life balance</i> .
4	Indradewa & Prasetyo (2023)	<i>Flexible working arrangements</i> dan <i>work-life balance</i> dalam model kepuasan kerja.	Memberikan konteks mengenai keterkaitan fleksibilitas dan <i>work-life balance</i> , meskipun hasil utama yang dibahas adalah kepuasan kerja.
5	Marsela & Sari (2024)	<i>Work-life balance</i> dan loyalitas karyawan Generasi Z di Kota Bandung.	Relevan langsung untuk pembahasan hubungan <i>work-life balance</i> dengan loyalitas Generasi Z.
6	Tanoto & Tami (2024)	<i>Work-life balance, job embeddedness</i> , dan dinamika retensi Generasi Z.	Memberikan konteks tambahan tentang keseimbangan kerja dan dinamika retensi.
7	Azzahra & Suhana (2025)	<i>Flexible working arrangement</i> terhadap <i>work-life balance</i> karyawan Generasi Z.	Mendukung pembahasan hubungan fleksibilitas kerja dan <i>work-life balance</i> pada Generasi Z.
8	Hajjar & Sary (2025)	<i>Work-life balance</i> , lingkungan kerja, dan loyalitas karyawan Generasi Z di Indonesia.	Relevan untuk melihat hubungan <i>work-life balance</i> dan loyalitas sekaligus mempertimbangkan lingkungan kerja.
9	Ferdianna & Pramusinto (2026)	<i>Work-life balance</i> , pengembangan karier, lingkungan kerja, dan loyalitas Generasi Z.	Ringkasan mini riset menyebut <i>work-life balance</i> tidak berpengaruh signifikan secara parsial pada konteks studi tersebut; menunjukkan adanya perbedaan hasil.

4.2 Fleksibilitas Kerja dan *Work-Life Balance*

Fleksibilitas kerja merupakan pengaturan yang memberikan keleluasaan tertentu kepada karyawan dalam menentukan waktu, tempat, atau cara pelaksanaan pekerjaan. Bentuk yang dibahas dalam mini riset meliputi fleksibilitas waktu (*flextime*) dan fleksibilitas tempat (*flexplace*), serta penyesuaian jadwal dan pemanfaatan teknologi. Keleluasaan tersebut dapat membantu karyawan menyesuaikan jadwal kerja dengan tanggung jawab pribadi, sepanjang target pekerjaan dan kebutuhan koordinasi tetap terpenuhi.

Secara konseptual, fleksibilitas kerja dapat mendukung *work-life balance* karena karyawan memperoleh ruang untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Azzahra dan Suhana (2025) dilaporkan menemukan pengaruh positif dan signifikan *flexible working arrangement* terhadap *work-life balance* pada karyawan Generasi Z. Meskipun demikian, fleksibilitas tidak otomatis menghasilkan keseimbangan. Beban kerja yang tinggi, batas waktu yang tidak jelas, dan tuntutan untuk selalu terhubung dapat mengurangi manfaat pengaturan kerja fleksibel.

Berdasarkan sintesis tersebut, hubungan fleksibilitas kerja dan *work-life balance* layak diuji secara empiris pada karyawan Generasi Z. Perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan fleksibilitas disertai target yang jelas, komunikasi memadai, dukungan atasan, dan batasan waktu kerja yang wajar.

4.3 *Work-Life Balance* dan Loyalitas Karyawan Generasi Z

Loyalitas karyawan menggambarkan kecenderungan mempertahankan hubungan kerja, memiliki keterikatan terhadap organisasi, dan menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan perusahaan. Dutta dan Dhir (2021) membahas pengukuran loyalitas melalui komponen *cognitive loyalty*, *affective loyalty*, dan *behavioural loyalty*. Ketiga komponen tersebut menunjukkan bahwa loyalitas dapat mencakup pertimbangan rasional, keterikatan emosional, dan perilaku nyata karyawan.

Work-life balance dapat berkaitan dengan loyalitas karena karyawan yang mampu menjalankan tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi secara seimbang berpotensi memiliki pengalaman kerja yang lebih positif. Akan tetapi, loyalitas juga dapat dipengaruhi faktor lain, seperti kompensasi, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja, kualitas kepemimpinan, dan hubungan dengan rekan kerja. Karena itu, perusahaan tidak cukup hanya menyediakan fleksibilitas, tetapi juga perlu membangun lingkungan kerja yang adil dan mendukung.

Mini riset kelompok merangkum hasil yang berbeda dari penelitian tentang *work-life balance* dan loyalitas Generasi Z. Sebagian penelitian melaporkan hubungan yang signifikan, sementara penelitian Ferdianna dan Pramusinto (2026) diringkaskan menemukan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan secara parsial dalam konteks penelitian mereka. Perbedaan tersebut menjadi alasan untuk menguji kembali hubungan antarvariabel pada karakteristik responden dan lingkungan kerja yang jelas.

4.4 Fleksibilitas Kerja dan Loyalitas Karyawan

Fleksibilitas kerja dapat berhubungan langsung dengan loyalitas ketika karyawan menilai bahwa perusahaan memberikan kepercayaan dan keleluasaan untuk mengatur pelaksanaan pekerjaan. Pengaturan yang sesuai kebutuhan dapat dipersepsikan sebagai bentuk dukungan organisasi. Namun, apabila kebijakan diterapkan secara tidak konsisten, tidak merata, atau menimbulkan beban koordinasi berlebihan, manfaatnya terhadap loyalitas dapat berkurang.

Astriani dan Muafi (2023) membahas hubungan *flexible work arrangements* dengan loyalitas serta perilaku kerja inovatif melalui *work-life balance*. Kajian tersebut relevan dengan model penelitian kelompok karena menempatkan fleksibilitas sebagai variabel yang berpotensi berkaitan dengan hasil kerja dan *work-life balance* sebagai mekanisme perantara. Hubungan pada populasi Generasi Z yang menjadi fokus kelompok tetap perlu diperiksa menggunakan data penelitian sendiri.

4.5 Peran *Work-Life Balance* sebagai Variabel Mediasi

Dalam model mediasi, fleksibilitas kerja (X1) diperkirakan berhubungan dengan *work-life balance* (X2), kemudian *work-life balance* diperkirakan berhubungan dengan loyalitas karyawan Generasi Z (Y). Model ini juga mempertimbangkan kemungkinan pengaruh langsung X1 terhadap Y. Dengan demikian, *work-life balance* diposisikan sebagai salah satu mekanisme yang mungkin menjelaskan bagaimana fleksibilitas kerja berhubungan dengan loyalitas.

Secara konseptual, mediasi dapat terjadi apabila fleksibilitas kerja membantu karyawan mencapai keseimbangan kehidupan kerja, dan keseimbangan tersebut selanjutnya berkaitan

dengan keterikatan serta keinginan bertahan. Akan tetapi, keberadaan mediasi tidak dapat disimpulkan hanya berdasarkan teori atau penelitian terdahulu. Pengujian memerlukan data responden, estimasi pengaruh langsung dan tidak langsung, serta penilaian ketidakpastian estimasi, misalnya melalui prosedur *bootstrap* jika sesuai dengan metode analisis yang digunakan.

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi operasional	Indikator yang direncanakan	Skala
Fleksibilitas Kerja (X1)	Keleluasaan mengatur waktu, tempat, dan pelaksanaan pekerjaan sesuai ketentuan perusahaan.	Keleluasaan waktu kerja (<i>flextime</i>) Keleluasaan tempat kerja (<i>flexplace</i>) Penyesuaian beban dan jadwal Pemanfaatan teknologi	Likert 1-5
Work-Life Balance (X2)	Kemampuan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan secara seimbang.	<i>Global balance</i> <i>Affective balance</i> <i>Involvement balance</i> <i>Effectiveness balance</i>	Likert 1-5
Loyalitas Karyawan Generasi Z (Y)	Kecenderungan mempertahankan hubungan kerja serta menunjukkan keterikatan dan perilaku yang mendukung organisasi.	<i>Cognitive loyalty</i> <i>Affective loyalty</i> <i>Behavioural loyalty</i>	Likert 1-5

Catatan: indikator pada tabel merupakan rancangan yang dihimpun dari mini riset kelompok. Sebelum kuesioner digunakan, definisi, redaksi butir, dan kesesuaian indikator perlu dicocokkan dengan sumber ilmiah asli serta diuji validitas dan reliabilitasnya.

Tabel 3. Hubungan Antarvariabel dan Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Hubungan yang diuji	Dasar konseptual
H1	Fleksibilitas kerja (X1) → <i>work-life balance</i> (X2)	Keleluasaan waktu dan tempat dapat membantu penyesuaian tuntutan kerja dan kehidupan pribadi.
H2	<i>Work-life balance</i> (X2) → loyalitas karyawan (Y)	Keseimbangan dapat mendukung pengalaman kerja dan keterikatan karyawan.
H3	Fleksibilitas kerja (X1) → loyalitas karyawan (Y)	Pengaturan kerja yang sesuai dapat dipersepsikan sebagai dukungan organisasi.
H4	Fleksibilitas kerja (X1) → loyalitas (Y) melalui <i>work-life balance</i> (X2)	<i>Work-life balance</i> diuji sebagai mekanisme perantara pengaruh tidak langsung.

Catatan: H1-H4 merupakan hipotesis yang direncanakan untuk diuji, bukan hasil penelitian yang telah terbukti.

4.6 Implikasi bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Bagi perusahaan, fleksibilitas kerja sebaiknya diterapkan berdasarkan karakteristik pekerjaan, bukan semata-mata mengikuti tren. Perusahaan perlu menetapkan kriteria kelayakan, target kinerja, waktu komunikasi, dan mekanisme evaluasi yang jelas agar fleksibilitas tidak menimbulkan ketidakadilan atau hambatan koordinasi. Dukungan atasan juga penting agar karyawan dapat menggunakan fleksibilitas secara bertanggung jawab.

Perusahaan juga perlu memandang *work-life balance* sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia yang lebih luas. Selain kebijakan waktu dan tempat kerja, upaya yang dapat

dipertimbangkan meliputi pengaturan beban kerja yang wajar, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja yang sehat, dan komunikasi yang terbuka. Kombinasi kebijakan tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan dalam upaya membangun loyalitas karyawan Generasi Z.

Dari sisi akademik, penelitian kelompok perlu menetapkan kriteria responden, lokasi atau cakupan organisasi, periode pengumpulan data, jumlah sampel, dan teknik analisis secara jelas. Instrumen kuesioner juga perlu disesuaikan dengan indikator setiap variabel serta diuji sebelum digunakan. Langkah ini diperlukan agar hasil pengujian dapat dipertanggungjawabkan dan kesimpulan mengenai mediasi tidak hanya didasarkan pada dugaan konseptual.

5. Kesimpulan

Berdasarkan kajian literatur yang dirangkum dalam mini riset kelompok, fleksibilitas kerja merupakan pengaturan yang berpotensi membantu karyawan Generasi Z menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. *Work-life balance* dapat berkaitan dengan loyalitas karena keseimbangan kehidupan kerja berpotensi mendukung pengalaman dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Fleksibilitas kerja juga dapat memiliki hubungan langsung dengan loyalitas, bergantung pada kesesuaian kebijakan dan dukungan organisasi.

Work-life balance layak diposisikan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan kemungkinan hubungan tidak langsung antara fleksibilitas kerja dan loyalitas karyawan Generasi Z. Namun, hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan *work-life balance* dan loyalitas belum sepenuhnya konsisten. Oleh karena itu, artikel ini belum dapat menyimpulkan bahwa hipotesis diterima atau ditolak karena belum menggunakan data responden dan hasil analisis statistik.

Penelitian selanjutnya perlu mengumpulkan data dari responden yang memenuhi kriteria Generasi Z, menggunakan instrumen yang teruji, dan melakukan pengujian hubungan langsung maupun tidak langsung secara tepat. Perusahaan disarankan merancang kebijakan fleksibilitas sesuai kebutuhan pekerjaan serta didukung pengelolaan beban kerja, pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang sehat.

DAFTAR PUSTAKA

- Astriani, I., & Muafi. (2023). The influence of flexible work arrangements toward loyalty and innovative work behavior mediated by work-life balance. *Telaah Bisnis*, 24(2), 102-115. <https://doi.org/10.35917/tb.v24i2.392>
- Azzahra, F., & Suhana. (2025). Pengaruh flexible working arrangement terhadap work-life balance karyawan Generasi Z. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 5(2). <https://doi.org/10.29313/bcsps.v5i2.18990>
- Capnary, M. C., Rachmawati, R., & Agung, I. (2018). The influence of flexibility of work to loyalty and employee satisfaction mediated by work life balance to employees with millennial generation background in Indonesia startup companies. *Business: Theory and Practice*, 19, 217-227. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.22>
- Dutta, S., & Dhir, S. (2021). Employee loyalty: Measurement and validation. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>
- Ferdianna, A. P., & Pramusinto, H. (2026). Determinan loyalitas karyawan generasi Z: Work-life balance, pengembangan karir, dan lingkungan kerja di Kabupaten Semarang. *Journal of Management and Digital Business*, 6(2), 717-730. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i2.3077>
- Hajjar, R. S., & Sary, F. P. (2025). The influence of work-life balance and work environment on

- Gen Z employee loyalty in Indonesia. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 7(1). <https://doi.org/10.24256/kharaj.v7i1.7214>
- Indradewa, R., & Prasetyo, A. A. (2023). The influence of flexible working arrangements and work-life balance on job satisfaction: A double-layered moderated mediation model. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. <https://doi.org/10.24914/jeb.v26i2.9551>
- Marsela, G., & Sari, P. A. (2024). Pengaruh work life balance terhadap loyalitas karyawan pada Generasi Z di Kota Bandung. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(4). <https://doi.org/10.53625/jirk.v4i4.8388>
- Stefanie, K., Suryani, E., & Maharani, A. (2020). Flexible work arrangement, work life balance, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan pada situasi Covid-19. *Jurnal Ilmiah MEA*, 4(3), 1725-1750. <https://doi.org/10.31955/mea.v4i3.666>
- Tanoto, S. R., & Tami, E. G. (2024). Understanding Generation Z: Work-life balance and job embeddedness in retention dynamics. *Binus Business Review*, 15(3). <https://doi.org/10.21512/bbr.v15i3.11277>
- Wayne, J. H., Vaziri, H., & Casper, W. J. (2021). Work-nonwork balance: Development and validation of a global and multidimensional measure. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103565. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103565>