

RESEARCH ARTICLE

Pengaruh *Flexible Work Arrangements* Terhadap *Employee Retention* Dengan *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Gen-Z di Indonesia

Reinhart Mathew Rodotua^{1*}, Anike Retawati², Aprilita³, Indah Nur Oktavia⁴

^{1*,2,3,4} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Palangka Raya, Palangka Raya, Kalimantan Tengah.

Email: reinhartmathew@mhs.feb.upr.ac.id^{1*}, anikeretawati@gmail.com², aprilitamanajemen@feb.upr.ac.id³, indahnuroktavia0509@gmail.com⁴

Histori Artikel:

Dikirim 29 Januari 2026; Diterima dalam bentuk revisi 1 April 2026; Diterima 20 April 2026; Diterbitkan 1 Juni 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Rodotua, R. M., Retawati, A., Aprilita, A., & Oktavia, I. N. (2026). Pengaruh Flexible Work Arrangements Terhadap Employee Retention Dengan Work-Life Balance Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Gen-Z di Indonesia. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(3), 2760-2773. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i3.6476>.

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana Flexible Work Arrangement (FWA) mempengaruhi Employee Retention di kalangan pekerja Generasi Z Indonesia, dengan menggunakan Work-Life Balance (WLB) sebagai variabel mediasi. Tingginya tingkat turnover di kalangan Generasi Z, yang menghargai kebebasan namun rentan mengalami ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, menjadi latar belakang penelitian ini. Sebanyak 140 karyawan Generasi Z dari sebuah perusahaan startup diberikan kuesioner untuk diisi sebagai bagian dari metode kuantitatif asosiatif dalam studi ini. Menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0, metode Structural Equation Modeling (SEM-PLS) berbasis Partial Least Square digunakan untuk menganalisis data. Temuan menunjukkan bahwa Employee Retention dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh FWA. Selain itu, karena WLB memiliki dampak positif dan besar terhadap Employee Retention, FWA juga memiliki dampak positif dan signifikan terhadap WLB. Kesimpulan utama studi ini adalah bahwa hubungan antara jadwal kerja fleksibel dan retensi karyawan sebagian dimediasi oleh keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kesimpulan studi ini menyarankan bahwa untuk berhasil mempertahankan talenta Generasi Z, organisasi harus mendukung keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi dan mengadopsi praktik kerja fleksibel.

Kata Kunci: Flexible Work Arrangement; Work-Life Balance; Employee Retention; Gen-Z; Gen-Z Employee.

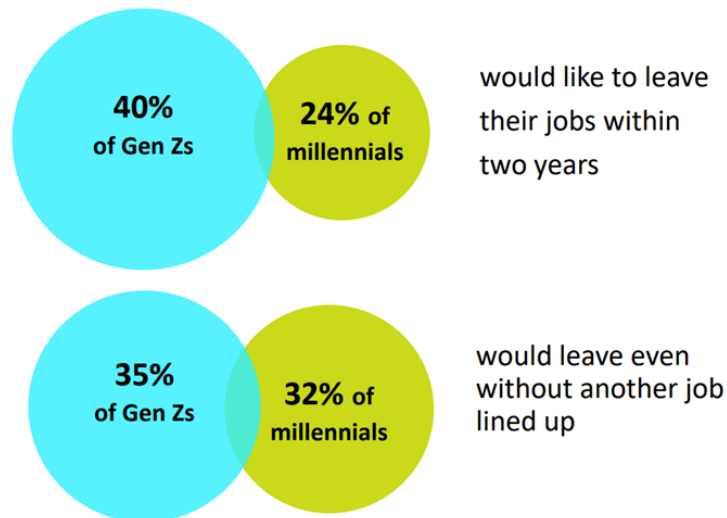
Abstract

The purpose of this study is to examine how flexible work arrangements (FWA) affect employee retention among Indonesian Generation Z workers, using work-life balance (WLB) as a mediating variable. The high turnover rate among Generation Z, who value freedom but are prone to suffering an imbalance between their personal and professional life, serves as the study's backdrop. 140 Generation Z employees of a startup company were given questionnaires to complete as part of this study's associative quantitative method. Using SmartPLS 3.0 software, the Partial Least Square-based Structural Equation Modeling (SEM-PLS) method was used to analyze the data. The findings demonstrated that employee retention was positively and significantly impacted by flexible work options. Additionally, as work-life balance had a positive and large impact on employee retention, FWA also had a favorable and significant impact on work-life balance. The study's primary conclusion is that the association between flexible work schedules and employee retention is partially mediated by work-life balance. The study's conclusions suggest that in order to successfully retain Generation Z talent, organizations must support work-life balance and embrace flexible work practices.

Keyword: Flexible Work Arrangement; Work-Life Balance; Employee Retention; Gen-Z; Gen-Z Employee.

1. Pendahuluan

Data dari Badan Pusat Statistik (2021), mengemukakan bahwa Generasi Z (Gen-Z), yang lahir dari tahun 1995-2012, mendominasi populasi di Indonesia dengan total sekitar 74,93 juta orang, atau 27,94% dari total populasi Indonesia. Data Badan Pusat Statistik (2024) mencatat jumlah pekerja aktif dari Generasi Z (berusia 15–29 tahun) di Indonesia pada Agustus 2024 tercatat mencapai sekitar 35,12 juta orang. Gen-Z sering disebut sebagai ‘*digital natives*’ karena lahir pada era teknologi, memiliki keterlibatan yang luas dengan teknologi dan memasuki dunia kerja pada periode transformasi yang signifikan, sehingga memiliki Perilaku dan sikap yang berbeda dari generasi sebelumnya (Zahra *et al.*, 2025; IDN Research Institute & Advisia., 2024). Gen-Z sangat menghargai kemandirian, mencari kendali atas waktu dan lingkungan kerja serta lebih menyuarakan isu kesehatan mental mereka (Nugraha *et al.*, 2025; Camarillo *et al.*, 2025). Namun, karakteristik ini berdampak pada sikap profesional mereka, salah satunya adalah tingginya kecenderungan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan mereka dalam waktu yang relatif singkat. Secara global, bukti fenomena ini ditunjukkan oleh survei Deloitte Global (2022) yang menemukan bahwa 40% dari 14.808 responden Generasi Z memilih untuk meninggalkan pekerjaan dalam dua tahun. Faktanya, meskipun belum memiliki pekerjaan lain, 35% responden bersemangat untuk meninggalkan posisi mereka saat ini. Dinamika serupa juga dapat diamati pada kelompok Gen Z di Indonesia, di mana fenomena ini juga terjadi. IDN Times (2022) melakukan survei terhadap 211 responden Gen Z dan Milenial untuk mengetahui pandangan mereka tentang fenomena perpindahan pekerjaan. 30,8% responden dalam survei tersebut melaporkan telah bekerja lebih dari tiga tahun, sementara 41,2% telah bekerja setidaknya enam hingga dua belas bulan. Menariknya, 30,4% responden melaporkan telah mengganti pekerjaan dua kali. Lebih dari tiga kali pergantian pekerjaan dilaporkan oleh 29,1% responden. Selain mencerminkan tingkat pergantian karyawan yang tinggi, ini menunjukkan juga bahwa perusahaan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan tenaga kerjanya spesifik pada karyawan dari Generasi Z.



Gambar 1. Survei The Delloite Global



Gambar 2. Survei yang dilakukan oleh IDN Times

Untuk mengetahui fenomena spesifik antara *Flexible Work Arrangement* (FWA) terhadap *Employee Retention*, dilakukan pra-observasi terhadap 8 orang karyawan pada suatu perusahaan rintisan (*startup*) di Indonesia. Hasil dari pra-observasi diketahui terdapat beberapa fenomena khusus yang menjadi tantangan namun dapat menurunkan tingkat retensi karyawan. Beberapa fenomena tersebut adalah batasan antara kerja dan kehidupan pribadi yang kabur dan rasa terputus dari rekan tim. Sebanyak 50% informan (4 orang karyawan) sempat merasa kehidupan pribadi dan pekerjaan bercampur pada awal bekerja di perusahaan yang menerapkan FWA dan sebanyak 37,5% informan (3 orang karyawan) mengaku merasa kurang terhubung dengan rekan tim, ditunjukkan melalui munculnya perasaan kesepian dan terputus dalam interaksi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja tanpa diimbangi dengan keseimbangan yang baik justru berpotensi menurunkan retensi. Di sinilah WLB diduga berperan penting. Walaupun berbagai penelitian telah meneliti hubungan langsung antara FWA, WLB dan *Employee Retention*, masih terdapat celah penelitian (*research gap*) yang ditemukan. Celah populasi (*population gap*) dalam penelitian yang mirip dengan fenomena ini terdapat pada penelitian oleh Rosita (2024) yang dimana pada penelitian tersebut menggunakan sampel gabungan dari dua generasi, yakni Generasi Milenial dan Generasi Z, sehingga hasilnya belum menggambarkan secara spesifik perilaku Generasi Z sebagai populasi sendiri. Selain itu, kesenjangan pengetahuan (*knowledge gap*) juga ditemukan, di mana penelitian yang secara khusus menempatkan WLB sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara FWA dan *Employee Retention* masih terbatas. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ali *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa FWA berpengaruh positif terhadap *Employee Retention* namun aspek WLB yang terbentuk dari interaksi antara faktor individu, faktor organisasi, dan faktor kehidupan pekerja masih relatif belum dieksplorasi secara mendalam dalam penelitian terdahulu, terutama dalam perannya sebagai variabel mediasi pada hubungan antara FWA dan *Employee Retention*. Sehingga dalam penelitian ini menambahkan WLB untuk menjelaskan pengaruh antara FWA terhadap *Employee Retention*.

RESEARCH ARTICLE

Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji peran *Work-Life Balance* (WLB) sebagai variabel mediator dalam hubungan antara *Fleksible Work Arrangements* (FWA) dan *Employee Retention* di antara pekerja Generasi Z di Indonesia. Dalam upaya mengurangi dampak negatif fenomena *Great Resignation* serta memberikan wawasan yang lebih komprehensif terkait mekanisme penghubung antara FWA dan *Employee Retention* pada konteks generasi tertentu, temuan studi ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi organisasi dalam menyusun kebijakan kerja yang efektif dan terarah guna menarik dan mempertahankan talenta dari Generasi Z.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Flexible Work Arrangement

Flexible Work Arrangements (FWA) adalah kebijakan kerja yang memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan aspek-aspek pekerjaan mereka, seperti lokasi, jadwal, dan jam kerja, guna mengakomodasi kebutuhan pribadi dan profesional dengan lebih baik (Chandra Putra *et al.*, 2020). Penyesuaian ini meliputi kerja jarak jauh, minggu kerja kompresif, jam kerja fleksibel, pembagian pekerjaan, dan pekerjaan paruh waktu. Tujuan dari FWA adalah untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi stres, dan memperbaiki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dengan memberikan karyawan lebih banyak otonomi sambil tetap menjaga tujuan organisasi serta meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres kerja, dan memperkuat ikatan organisasi. (Shifrin & Michel, 2021; Rina *et al.*, 2025). Fleksibilitas telah muncul sebagai pendekatan strategis utama untuk memenuhi harapan karyawan yang terus berkembang dan mempertahankan tenaga kerja yang termotivasi dan berkomitmen (Kiruthika & Rajini, 2025). Beberapa faktor yang mempengaruhi *Flexible Work Arrangements* menurut Akmalia & Gregorius (2023), yaitu faktor telecommuting (*telecommuting factor*), faktor lokasi kerja (*work location factor*), faktor kebijakan dan regulasi (*policy and regulatory factor*), faktor fasilitas perusahaan (*company facilities factor*) dan faktor personal (*personal factor*). Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Coenen & Kok dalam Febriana & Mujib (2024), *Flexible Work Arrangements* dapat diukur melalui beberapa indikator, diantaranya fleksibilitas waktu (*time flexibility*), fleksibilitas tempat (*place flexibility*), pergantian shift (*change off*), pergantian jadwal (*change on*), dan fleksibilitas jadwal (*timing flexibility*).

2.2 Work-Life Balance

Menurut Blunsdon dalam Yudhany & Parwati (2024), definisi *Work-Life Balance* (WLB) adalah individu yang dapat membagi atau mengelola pekerjaan dengan aspek kehidupan yang lain tanpa menciptakan keadaan yang berlawanan atau memicu terjadinya sebuah konflik. Moore dalam Yudhany & Parwati (2024), mengungkapkan bahwa *Work-Life Balance* dapat dikatakan baik ketika pekerja merasakan situasi atau keadaan dimana mereka dapat menyeimbangkan pekerjaannya dan hal di luar pekerjaannya. Menurut Delecta dalam Yudhany & Parwati (2024), WLB adalah kemampuan untuk menyeimbangkan kewajiban pekerjaan dan keluarga dengan kewajiban lain selain bekerja. Dua hal antara pekerjaan dan di luar pekerjaan merupakan bagian yang terpisah. Terlalu condong terhadap pekerjaan akan terlihat lebih loyal, namun aspek lainnya akan sedikit diabaikan. Begitu juga sebaliknya, terlalu condong dengan hal di luar pekerjaan juga berpotensi tidak mengeluarkan effortnya secara maksimal saat bekerja. *Work-Life Balance* harus dipahami kedua belah pihak, baik oleh karyawan maupun perusahaan (Yudhany & Parwati, 2024). Beberapa faktor yang mempengaruhi *Work-Life Balance* menurut Putri *et al* (2025) yaitu Faktor Individu, Faktor Organisasi, Faktor kehidupan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Putri *et al.* (2025), WLB dapat dinilai melalui empat indikator yaitu *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW), *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL).

2.3 Employee Retention

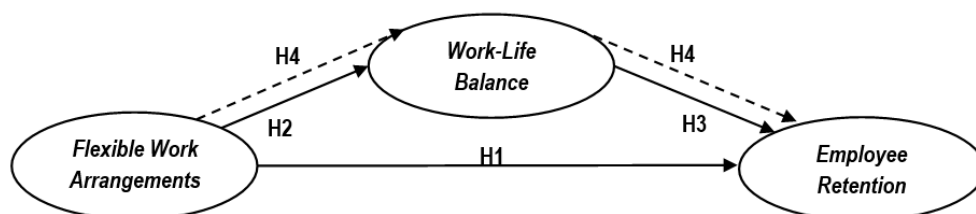
menurut Chatzoudes dan Chatzoglou (2022), *Employee Retention* adalah kemampuan suatu organisasi untuk mempertahankan karyawannya. *Employee Retention*, menurut Islam dkk. (2022), adalah

RESEARCH ARTICLE

strategi organisasi untuk mendorong pekerja agar tetap bekerja di perusahaan dan menghabiskan lebih banyak waktu di sana. Mathis dan Jackson dalam (Agustinus *et al.*, 2023) menyatakan bahwa mempertahankan karyawan yang terampil sangat penting tidak hanya untuk kelangsungan dan stabilitas suatu organisasi, tetapi juga untuk mendorong pertumbuhannya dan meningkatkan keuntungan. Selain itu, hasil penelitian dari (Men *et al.*, 2025) di kawasan Asia Pasifik menunjukkan bahwa startup yang berhasil mempertahankan karyawan biasanya memiliki karakteristik berikut: budaya kerja kolaboratif, komunikasi terbuka, jam kerja fleksibel, dan keterlibatan langsung pendiri dalam membangun hubungan dengan tim. Keberhasilan suatu perusahaan dalam menerapkan strategi retensi berkontribusi signifikan terhadap penguatan komitmen dan loyalitas yang tercermin dalam kinerja karyawan (Fathimahtuzzahrah & Khan, 2025). Beberapa faktor yang mempengaruhi *employee retention* menurut Darmayanti *et al* (2024) yaitu keterlibatan karyawan (*employee engagement*), komunikasi (*communication*), kompensasi (*compensation*), kepemimpinan (*leadership*), pengembangan karier (*career development*), pelatihan dan pengembangan (*training and development*), fleksibilitas kerja (*work flexibility*), kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan penilaian kinerja (*performance appraisal*). Merujuk pada penelitian Riyanto dalam Sari *et al.* (2024), terdapat sejumlah indikator untuk menilai tingkat *Employee Retention*, yaitu komponen organisasi (*organizational components*), kesempatan karir (*organizational career opportunities*), penghargaan (*rewards*), desain pekerjaan (*job design*), hubungan karyawan (*employee relations*).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif untuk menguji pengaruh antar variabel. Pengumpulan data dilakukan melalui sumber primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Generasi Z di *startup* Indonesia melalui platform seperti LinkedIn. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari studi literatur yang bersumber dari buku, jurnal ilmiah, dan publikasi terpercaya. Beberapa kriteria atau persyaratan terhadap populasi penelitian dalam penelitian ini, diantaranya merupakan karyawan dari kalangan Generasi Z (Gen-Z), berusia 20 – 27 tahun, berkewarganegaraan Indonesia dan sedang bekerja pada perusahaan *startup* di Indonesia, sedang bekerja pada perusahaan yang menerapkan *Flexible Work Arrangement* (FWA) pada budaya kerjanya atau karyawan yang memiliki pengalaman bekerja pada perusahaan yang menerapkan FWA pada budaya kerjanya. Karena jumlah sampel penelitian tidak diketahui, rumus *Rule of Thumb* diterapkan yang dimana, rule of thumb menyarankan penggunaan 10 subjek per indikator untuk menghasilkan persamaan prediksi yang stabil (Ranatunga *et al.*, 2020) sehingga didapati jumlah responden sebanyak 140 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, di mana responden menilai setiap pernyataan berdasarkan skala Likert 1-5. Untuk menganalisis data, penelitian ini menerapkan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Model penelitian yang diuji disajikan dalam gambar berikut:



Gambar 3. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan Gambar 3, berikut ini hipotesis yang dikembangkan berdasarkan kerangka konseptual:

- 1) H1: Diduga *Flexible Work Arrangements* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Employee Retention*.

RESEARCH ARTICLE

- 2) H2: Diduga *Flexible Work Arrangements* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Work-Life Balance*.
- 3) H3: Diduga *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Employee Retention*.
- 4) H4: Diduga *Flexible Work Arrangements* berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap *Employee Retention* melalui *Work-Life Balance* sebagai variabel mediasi.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

4.1.1 Karakteristik Responden

384 responden diberikan kuesioner melalui platform profesional LinkedIn dan dari seluruh penyebaran kuesioner, 140 responden bersedia berpartisipasi dan mengisi kuesioner. Jumlah responden yang diperoleh sangat penting untuk mengidentifikasi karakteristik sampel. Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai sampel penelitian, tabel berikut menyajikan karakteristik dari para responden:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Sub-Kategori	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Wanita	99	70.71%
	Pria	41	29.29%
	Total	140	100%
Tingkat Pendidikan	SMA/Setara	15	10%
	Diploma (D1/D2/D3)	5	4%
	S1 (Sarjana)	117	84%
	S2 (Magister)	3	2%
	Total	140	100%
Lama Bekerja	<1 Tahun	8	5.71%
	1 Tahun	65	46.43%
	2 Tahun	35	25.00%
	3 Tahun	10	7.14%
	>3 Tahun	22	15.71%
Total	140	100%	
Industri Tempat Bekerja	Teknologi & Digital	40	28.57%
	Jasa & Pendidikan	85	60.71%
	Kreatif & Media	13	9.29%
	Lainnya	2	1.43%
	Total	140	100%
Status Karyawan	Karyawan Kontrak	63	45%
	Karyawan Tetap	77	55%
	Total	140	100%
Sistem Kerja	Sepenuhnya di Kantor (<i>On-site</i>)	45	32%
	Hybrid (Gabungan WFO dan WFH)	43	31%
	Sepenuhnya dari Rumah (<i>Remote Work</i>)	52	37%
	Total	140	100%
Provinsi Domisili Tempat Kerja	DKI Jakarta	56	40.00%
	Jawa Barat	19	13.57%
	Jawa Timur	12	8.57%
	DI Yogyakarta	9	6.43%
	Sumatra Utara	8	5.71%

RESEARCH ARTICLE

Banten	7	5.00%
Bali	6	4.29%
Sumatra Selatan	6	4.29%
Jawa Tengah	5	3.57%
Sumatra Barat	4	2.86%
Lampung	2	1.43%
Sulawesi Utara	1	0.71%
Kalimantan Barat	1	0.71%
Bangka Belitung	1	0.71%
Total	140	100%

4.1.2 Hasil Uji Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan

Dalam model pengukuran, validitas konvergen dievaluasi dengan menggunakan nilai *loading factor* dari setiap indikator. Suatu indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas yang baik jika memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70. (Nadeak et al., 2025). Tabel berikut menyajikan Hasil *loading factor*:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas melalui Loading Factor

Variabel	Indikator	Pernyataan	Nilai Outer Loading	Keterangan
<i>Flexible Work Arrangement</i>	Fleksibilitas waktu (<i>Time Flexibility</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya memiliki kebebasan untuk mengatur jam kerja saya. 2. Saya dapat menyesuaikan waktu kerja saya sesuai kebutuhan saya asalkan tugas tetap selesai. 	0.802	Valid
	Fleksibilitas tempat (<i>Place Flexibility</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan mendukung saya untuk bekerja dari lokasi lain diluar kantor jika diperlukan 2. Saya dapat memilih lokasi kerja yang mendukung produktivitas saya. 	0.864	Valid
<i>Change Off</i>	Pergantian shift (<i>Change Off</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem pergantian shift di tempat kerja saya dapat di tukar dengan mudah sesuai kebutuhan pribadi. 2. Jika ada kebutuhan pribadi mendesak yang bertepatan dengan hari kerja, saya dengan mudah dapat menukarkan dengan hari kerja lain. 	0.776	Valid
	Pergantian jadwal (<i>Change On</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya dapat mengajukan perubahan pada jadwal kerja tetap saya bila diperlukan. 2. Saya mudah sekali menukar jam kerja dengan rekan kerja lain sehingga saya memiliki kontrol atas pekerjaan saya. 	0.766	Valid
<i>Timing Flexibility</i>	Fleksibilitas Jadwal (<i>Timing Flexibility</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya memiliki kebebasan dalam menentukan jam kerja saya. 2. Saya mampu untuk mengelola waktu kerja saya secara mandiri. 	0.875	Valid

RESEARCH ARTICLE

<i>Work Life Balance</i>	<i>Work Interference with Personal Life (WIPL)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya bisa menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik. 2. Saya bisa mengatur pekerjaan saya sehingga tidak mengganggu waktu pribadi saya 	0.850	Valid
	<i>Personal Interference with Work (PLIW)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya dapat memisahkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dengan baik. 2. Kehidupan pribadi saya tidak mengganggu pekerjaan saya. 	0.893	Valid
	<i>Personal Enhancement of Work (PLEW)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kehidupan sosial yang sehat memberi saya energi untuk bekerja dengan lebih efektif. 2. Waktu yang dihabiskan bersama keluarga memberi saya motivasi lebih untuk bekerja dengan baik. 	0.904	Valid
	<i>Work Enhancement of Personal Life (WEPL)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melalui pekerjaan, saya memperoleh keterampilan yang bermanfaat dalam kehidupan sosial. 2. Hubungan sosial di tempat kerja membantu saya menghadapi tantangan di tempat kerja. 	0.836	Valid
<i>Employee Retention</i>	Komponen Organisasi (<i>Organizational Components</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya dan nilai-nilai perusahaan selaras dengan nilai personal saya. 2. Lingkungan kerja yang selaras dengan nilai pribadi membuat saya ingin tetap bekerja di perusahaan. 	0.826	Valid
	Kesempatan Karir (<i>Organizational Career Opportunities</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya memiliki peluang yang adil untuk promosi jabatan. 2. Perusahaan menyediakan jalur karier yang jelas bagi saya. 	0.814	Valid
	Penghargaan (<i>Rewards</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem penghargaan dan kompensasi yang diberikan perusahaan membuat saya puas dan ingin bertahan. 2. Saya merasa puas bekerja di perusahaan karena sistem penghargaan yang adil dan transparan. 	0.868	Valid
	Desain Pekerjaan (<i>Job Design</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan saya saat ini menantang, bermakna, dan sesuai dengan minat saya. 2. Pekerjaan saya dirancang dengan baik sehingga mengurangi rasa jenuh dan meningkatkan motivasi. 	0.863	Valid

RESEARCH ARTICLE

Hubungan Karyawan (<i>Employee Relations</i>)	1. Hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan membuat saya betah bekerja di perusahaan ini.	0.817	Valid
	2. Interaksi yang baik antara sesama rekan kerja maupun dengan atasan membuat saya betah bekerja di perusahaan.		

Pengujian validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten dalam model memiliki karakteristik yang benar-benar berbeda. Validitas ini diukur dengan menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu variabel dinyatakan memenuhi validitas diskriminan jika nilai AVE-nya lebih besar dari 0,50 dan sekaligus lebih besar daripada kuadrat korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya dalam model (Nadeak *et al.*, 2025). Nilai AVE dari setiap konstruk disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Pengujian AVE.

Nama Variabel Penelitian	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
<i>Flexible Work Arrangement</i>	0,702
<i>Work-Life Balance</i>	0,669
<i>Employee Retention</i>	0,759

4.1.3 Uji Reliabilitas

Saputra dalam Nadeak *et al.*, (2025) menyatakan ketepatan dan konsistensi jawaban responden terhadap pernyataan yang diberikan diuji melalui uji reliabilitas. Dalam pengujian reliabilitas, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dianalisis untuk mengevaluasi konsistensi internal konstruk. Dengan kriteria minimum 0.70, Reliabilitas Komposit digunakan untuk menilai konsistensi internal suatu variabel. Sebuah variabel dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh melebihi 0,70. Sementara itu, *Cronbach's Alpha* berfungsi sebagai indikator pendukung untuk memverifikasi reliabilitas konstruk. Hasil uji reliabilitas disajikan dalam tabel yang tercantum di bawah ini:

Tabel 4. Hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*.

Nama Variabel Penelitian	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach alpha</i>	Keterangan
<i>Flexible Work Arrangement</i>	0,922	0,894	Reliabel
<i>Work-Life Balance</i>	0,910	0,877	Reliabel
<i>Employee Retention</i>	0,926	0,894	Reliabel

4.1.4 Uji R-Square (Koefisien Determinasi)

Bancin dalam Nadeak *et al.*, (2025) menyatakan uji determinasi (*R-Square*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel eksogen mampu menjelaskan variasi pada variabel endogen. Berdasarkan kriteria yang berlaku, nilai *R-Square* dikelompokkan menjadi tiga tingkat: kuat (0,67–1,00), sedang (0,33–0,66), dan lemah (di bawah 0,33). Tabel di bawah ini menyajikan hasil perhitungan *R-Square* dalam penelitian ini:

Tabel 5. Hasil Uji Determinasi (*R-Square*).

Nama Variabel Penelitian	Nilai <i>R-Square</i>
<i>Employee Retention</i>	0,658
<i>Work-Life Balance</i>	0,032

RESEARCH ARTICLE

4.1.5 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian efek langsung dilakukan dengan menganalisis koefisien jalur (*path coefficient*) dan signifikansi statistiknya (nilai *t-statistic* atau *p-value*). Nilai-nilai tersebut diperoleh melalui pendekatan *bootstrapping*. Berdasarkan kriteria Nadeak *et al.* (2025), suatu hubungan dinyatakan signifikan jika nilai *p-value* kurang dari 0,05; sebaliknya, nilai *p-value* di atas 0,05 mengindikasikan tidak adanya efek langsung yang signifikan. Hasil lengkap pengujian koefisien jalur (efek langsung) disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 6. Hasil Pengujian *Path Coefficient (Direct Effect)*.

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Keterangan
<i>Flexible Work Arrangement -> Employee Retention</i>	0.359	6.525	0.000	Diterima
<i>Flexible Work Arrangement -> Work-Life Balance</i>	0.178	2.005	0.020	Diterima
<i>Work-Life Balance -> Employee Retention</i>	0.666	13.826	0.000	Diterima

4.1.6 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Analisis untuk menguji efek mediasi atau efek tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan dengan menggunakan prosedur mediasi dalam Partial Least Square (PLS). Hipotesis mediasi dinyatakan terbukti apabila nilai signifikansi (*p-value*) yang diperoleh kurang dari 0,05, yang mengindikasikan adanya efek mediasi yang signifikan. Sebaliknya, jika nilai *p-value* melebihi 0,05, maka hipotesis mediasi dinyatakan tidak terbukti (Nadeak *et al.*, 2025). Hasil pengujian efek tidak lengkap disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 7. Hasil Pengujian *Indirect Effect*.

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Keterangan
<i>Flexible Work Arrangement -> Work-Life Balance -> Employee Retention</i>	0.118	2.096	0.018	Diterima

4.2 Pembahasan

Responden dikategorikan berdasarkan beberapa bagian, termasuk jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja, industri tempat bekerja saat ini, status karyawan, sistem kerja, dan provinsi tempat tinggal di mana mereka saat ini bekerja, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 1. Terlihat bahwa terdapat 91 responden karyawan Gen-Z perempuan, atau 70,71%, dan 41 karyawan Gen-Z laki-laki, atau 29,29%. Dalam hal tingkat pendidikan, 15 responden (10%) telah menyelesaikan SMA/Setara, 5 responden (4%) telah memperoleh diploma (D1/D2/D3), 117 responden (84%) telah memperoleh gelar sarjana, dan 3 responden (2%) telah memperoleh gelar magister. Berdasarkan lama bekerjanya, sebanyak 8 responden atau sebesar 5.71% memiliki masa bekerja di bawah 1 tahun, 65 responden atau sebesar 46.43% memiliki masa kerja selama 1 tahun, 35 responden atau sebesar 25.00% memiliki masa kerja selama 2 tahun, 10 responden atau sebesar 7.14% memiliki masa kerja selama 3 tahun, dan 22 responden atau sebesar 15.71% responden memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun. Berdasarkan industri tempat bekerja, sebanyak 40 responden atau sebesar 28.57% bekerja pada Perusahaan di industri teknologi dan digital, 85 responden atau sebesar 60.71% bekerja pada Perusahaan di industri jasa dan Pendidikan, 13 responden atau sebesar 9.29% bekerja pada Perusahaan di industri kreatif dan media, dan 2 responden atau sebesar 1.43% responden bekerja pada Perusahaan di industri lainnya. Berdasarkan status karyawan, sebanyak 63 responden atau sebesar 45% berstatus karyawan kontrak dan 77 responden atau sebesar 55% berstatus karyawan tetap. Berdasarkan sistem kerja, sebanyak 45 responden atau sebesar 32% bekerja dengan sistem sepenuhnya di kantor (*On-site*), 43 responden atau sebesar 31% bekerja dengan sistem *hybrid* (Gabungan WFO dan WFH), dan 52 responden atau sebesar 37% bekerja dengan sistem

RESEARCH ARTICLE

sepenuhnya dari Rumah (*Remote Work*). Berdasarkan provinsi tempat tinggal tempat kerja, 56 responden atau 40,00% bekerja di Provinsi DKI Jakarta, 19 responden atau 13,57% bekerja di Provinsi Jawa Barat, 12 responden atau 8,57% bekerja di Provinsi Jawa Timur, 9 responden atau 6,43% bekerja di Daerah Istimewa Yogyakarta, 8 responden atau 5,71% bekerja di Provinsi Sumatera Utara, 7 responden atau 5,00% bekerja di Provinsi Banten, 6 responden atau 4,29% bekerja di Provinsi Bali, 6 responden atau 4,29% bekerja di Provinsi Sumatera Selatan, 5 responden atau 3,57% bekerja di Provinsi Jawa Tengah, 4 responden atau 2,86% bekerja di Provinsi Sumatera Barat, 2 responden atau 1,43% bekerja di Provinsi Lampung, 1 responden atau 0,71% bekerja di Provinsi Sulawesi Utara, 1 responden atau 0,71% bekerja di Provinsi Kalimantan Barat, dan 1 responden atau 0,71% bekerja di Provinsi Bangka Belitung. Hubungan antara setiap indikator dan konstruk yang diukurnya ditunjukkan oleh nilai *outer loading*-nya. Semua indikator dalam ketiga variabel penelitian (FWA, WLB, dan *Employee Retention*) memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0.7, berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 2. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator dapat diandalkan dan memenuhi persyaratan validitas konvergen. Lebih lanjut, data *Average Variance Extracted* (AVE) pada Tabel 3 menunjukkan bahwa ketiga variabel penelitian memiliki nilai di atas 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 4, nilai Reliabilitas Komposit (*Composite Reliability*) dan *Cronbach's Alpha* untuk seluruh konstruk penelitian berada di atas batas ambang 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap variabel atau konstruk yang diukur dalam penelitian ini menunjukkan tingkat keandalan (reliabilitas) yang memadai. Nilai *R-Square* sebesar 0,658 untuk variabel *Employee Retention* pada Tabel 5 menunjukkan bahwa kombinasi variabel eksogen dalam penelitian ini dapat menerangkan sekitar 65,8% dari total variasi yang terjadi pada retensi karyawan. Sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sedangkan faktor-faktor tambahan yang tidak termasuk dalam studi ini menjelaskan sisanya sebesar 34,2%. Variabel WLB, di sisi lain, memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,033, artinya model hanya dapat menjelaskan 3,3% variasi dalam variabel ini. Faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam studi ini menjelaskan 96,7% variasi dalam keseimbangan kerja-kehidupan. Hasil pengujian koefisien jalur (Tabel 6) mengonfirmasi penerimaan terhadap ketiga hipotesis penelitian. Pertama, FWA terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* (koefisien jalur = 0,359; $t = 6,525$; $p = 0,000$) sehingga H1 diterima. Kedua, FWA juga secara signifikan meningkatkan WLB (koefisien jalur = 0,178; $t = 2,005$; $p = 0,020$) yang mendukung H2. Ketiga, WLB memiliki pengaruh positif dan signifikan yang kuat terhadap *Employee Retention* (koefisien jalur = 0,666; $t = 13,826$; $p = 0,000$), sehingga H3 dinyatakan diterima. FWA memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui WLB sebagai variabel mediasi, menurut hasil penilaian efek tidak langsung dalam Tabel 7. Nilai sampel awal 0,118, t statistik sebesar 2,098 (di atas 1,96), dan nilai p sebesar 0,018 (di bawah 0,05), sehingga hipotesis H4 diterima. Selain itu, analisis mediasi menunjukkan adanya mediasi parsial. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen diperkuat sebagian oleh variabel WLB.

5. Kesimpulan

Sebanyak 140 pekerja Generasi Z dari perusahaan startup yang mengadopsi budaya kerja fleksibel berpartisipasi dalam studi ini. Guna menjawab pertanyaan dan mencapai tujuan penelitian, analisis data dilakukan dengan menerapkan pendekatan Structural Equation Modeling melalui bantuan software SmartPLS versi 3.0. Berdasarkan hasil analisis data, penelitian ini mengungkap beberapa hal. Pertama, *Fleksible Work Arrangements* (FWA) terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Employee Retention*. Kedua, FWA juga secara signifikan meningkatkan *Work-Life Balance* (WLB). Ketiga, WLB sendiri berdampak positif dan signifikan terhadap *Employee Retention*. Keempat, yang terpenting, WLB berperan sebagai mediator yang signifikan. Dengan kata lain, FWA tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui peningkatan WLB dalam upaya mempertahankan karyawan.

RESEARCH ARTICLE

Dengan menganalisis hubungan antara FWA dan *Employee Retention* di kalangan Generasi Z serta memvalidasi fungsi WLB sebagai variabel mediasi, temuan studi ini secara signifikan memperkaya literatur yang ada. Bagi praktisi dan perusahaan, terutama perusahaan rintisan di Indonesia, temuan ini dapat menjadi bahan pertimbangan. Untuk menarik dan mempertahankan talenta Generasi Z, perusahaan tidak cukup hanya menerapkan kebijakan kerja yang fleksibel, tetapi juga perlu secara aktif merancang dan mendukung terciptanya keseimbangan yang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar meneliti variabel mediasi atau moderasi lainnya, yang berpotensi memperkuat hubungan antara *Flexible Work Arrangement* (FWA) dan *Employee Retention*. Selain itu, memperluas atau menguji sampel penelitian pada berbagai jenis sampel lainnya (seperti industri di luar perusahaan rintisan atau generasi yang berbeda) juga dapat dilakukan guna meningkatkan generalisasi temuan penelitian secara lebih luas.

6. Referensi

- Agustinus, S. W., Syaumi, A. Y., Sunaeni, Judijanto, L., & Irfan, M. (2023). Strategies for enhancing employee retention: A qualitative study on modern human resource management practices. *International Journal of Science and Society*, 5(5).
- Akmalia, A., & Gregorius, P. A. (2023). Flexible work arrangement factors that affect startup employees in new normal situation. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.3.855>.
- Ali, M. A., Kirimi, E., Muema, W., & Ali. (2022). Relationship between flexible working arrangements and employee retention among state corporations in Mombasa County. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 9(4).
- Camarillo, J. M. R., Betonio, K. M. M., Ortega, P. G. F., & Culajara, C. L. B. (2025). A quantitative comparison of mental health stigma across Generation Z, Millennials, and Generation X in Davao del Sur. *Sinergi International Journal of Psychology*, 3(3), 148–163. <https://doi.org/10.61194/psychology.v3i3.799>.
- Chandra Putra, K., Aris Pratama, T., Aureri Linggautama, R., & Wulan Prasetyaningtyas, S. (2020). The impact of flexible working hours, remote working, and work-life balance on employee satisfaction in the banking industry during COVID-19 pandemic period. *Journal of Business Management Review*, 1(5), 341–353. <https://doi.org/10.47153/jbmr15.592020>.
- Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, 10(1), 49–76. <https://doi.org/10.35808/ijeba/748>.
- Darmayanti, Perizade, B., Isnurhadi, & Yuliani. (2024). Analysis of factors influencing employee retention: A study on start-up companies in the information technology sector. *Journal of Universal Studies*, 4(5), 3838–3846.
- Erika Nadeak, T., Syamsudin, A., Harjoni, H., & Ruzaini Abdi, M. (2025). Pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Balai Perlindungan Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Kalimantan Tengah. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 4(10), 3283–3304. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v4i10.3563>.

RESEARCH ARTICLE

- Fathimahtuzzahrah, F., & Khan, R. B. F. (2025). Kontribusi manajemen talenta, retensi karyawan, dan kompetensi digital terhadap kinerja karyawan. *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, dan Akuntansi*, 17(1), 1–15. <https://doi.org/10.24905/permana.v17i1.546>.
- Febriana, A., & Mujib, M. (2024). Increasing productivity of Gen Z employees: The role of flexible work arrangements and participative style. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>.
- Islam, M. A., Hack-Polay, D., Haque, A., Rahman, M., & Hossain, M. S. (2022). Moderating role of psychological empowerment on the relationship between green HRM practices and millennial employee retention in the hotel industry of Bangladesh. *Business Strategy and Development*, 5(1), 17–29. <https://doi.org/10.1002/bsd2.180>.
- Kiruthika, R., & Rajini, Dr. P. (2025). The role of flexible work arrangements in enhancing employee retention post-pandemic. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(13), 906–910. <https://doi.org/10.64252/7ta5xp44>.
- Men, L. R., Qin, Y. S., & Mitson, R. (2025). Engaging startup employees via charismatic leadership communication: The importance of communicating “vision, passion, and care.” *International Journal of Business Communication*, 62(3), 562–582. <https://doi.org/10.1177/23294884211020488>.
- Nugraha, F., Prasetyo, B. E., Sugiarti, R., & Suhariadi, F. (2025). Perception of Generation Z towards leadership in the workplace (A study at Hij Company). *R2J*, 7(3), 1856. <https://doi.org/10.38035/rj.v7i3>.
- Putri, A. D., Fahrudin, A., & Azhiim, R. A. (2025). Analisis butir dan reliabilitas Work-Life Balance Scale versi Indonesia berdasarkan sampel pekerja di suatu universitas swasta kota Bekasi. *Liberosis: Jurnal Psikologi dan Bimbingan Konseling*, 15.
- Ranatunga, Priyanath, & Megama. (2020). Methods and rule-of-thumbs in the determination of minimum sample size when applying structural equation modelling: A review. *Journal of Social Science Research*, 15, 102–107. <https://doi.org/10.24297/jssr.v15i.8670>.
- Rina, R., Basalamah, I., & Abdullah, A. (2025). Enhancing employee commitment through flexible working arrangements and sustainable HR practices in Indonesian startups. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(1), 233. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2025.v15i1.014.
- Rosita, F., Setiawan, M., & Susilowati, C. (2024). The role of flexible work arrangement, job embeddedness, and work-life balance in reducing turnover intention: Study on Millennials and Generation Z employees. *Journal of the Community Development in Asia (JCDA)*, 7(2), 184–200. <https://doi.org/10.32535/jcda.v7i2.29>.
- Sari, P., Natalia, I., Dwi Arseto, D., & Nursaimatussaddiyah. (2024). The effect of employee retention and organizational commitment on employee performance with turnover intention as an intervening variable (Study on employees of PT. Pos Indonesia Tebing Tinggi Branch). *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 08(03).
- Shifrin, N., & Michel, J. (2021). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 36(1), 60–85.

RESEARCH ARTICLE

Yudhany, S. I., & Parwati, K. Y. (2024). Pengaruh work-life balance terhadap employee retention dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 3(2). <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.2.14>.

Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianti, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51. <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>.