

Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Kompensasi, dan Persepsi Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Pekerja Freelance Generasi Z

Isra Puspita Hardani¹

Email : ica9puspita@gmail.com
Universitas Muria Kudus , Indonesia

Submitted: 11-04-2026

Revised: 18-04-2026

Accepted: 28-04-2026

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of work flexibility, compensation, and perceived workload on the job satisfaction of Generation Z freelance in Indonesia. Generation Z is a group that has distinct characteristics compared to previous generations, particularly in how they view work-life balance and autonomy in shaping their careers. This research uses data adapted from previous studies involving Generation Z employees aged 18–28 years across various industry sectors in Central Java.. The findings indicate that work flexibility has a positive and significant effect on job satisfaction. This means that the more flexible the work system provided, the higher the level of employee satisfaction. Compensation is also proven to have a positive and significant impact, indicating that fair and appropriate rewards can enhance job satisfaction. On the other hand, perceived workload has a negative and significant effect, meaning that the heavier the workload perceived by employees, the lower their level of job satisfaction.

Keyword: *Work Flexibility; Compensation; Workload Perception; Job Satisfaction; Generation Z*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh fleksibilitas kerja, kompensasi, dan persepsi terhadap beban kerja terhadap tingkat kepuasan kerja freelance Generasi Z di Indonesia. Generasi Z merupakan kelompok yang memiliki karakteristik berbeda dibanding generasi sebelumnya, terutama dalam hal cara mereka memandang keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta kebebasan dalam menentukan karier Penelitian ini menggunakan data yang diadaptasi dari studi sebelumnya yang melibatkan karyawan Generasi Z usia 18–28 tahun di berbagai sektor industri di Jawa Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin fleksibel sistem kerja yang diberikan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan. Kompensasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan, yang berarti imbalan yang sesuai akan meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, persepsi terhadap beban kerja memiliki pengaruh negatif dan

signifikan, yang berarti semakin berat beban kerja yang dirasakan, maka kepuasan kerja akan menurun.

Kata Kunci: Fleksibilitas Kerja; Kompensasi; Persepsi Beban Kerja; Kepuasan Kerja; Generasi Z

1. Pendahuluan

Dunia kerja di Indonesia saat ini tengah mengalami perubahan yang cukup besar dan mendasar. Salah satu perubahan yang paling mencolok adalah semakin banyaknya karyawan dari Generasi Z yang mulai memasuki pasar tenaga kerja dan mengisi berbagai posisi di berbagai perusahaan. Generasi Z sendiri didefinisikan sebagai kelompok orang yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (Dimock, 2019). Karena tumbuh di era digital, generasi ini memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang sangat unik dan berbeda dari generasi-generasi sebelumnya. Dibandingkan dengan para pendahulunya, Generasi Z jauh lebih mengutamakan kebebasan dan fleksibilitas dalam bekerja, sistem penggajian dan tunjangan yang adil, serta keseimbangan yang sehat antara kehidupan pribadi dan kehidupan profesional mereka (Aggarwal dkk., 2022).

Berbagai fenomena yang terjadi belakangan ini memperlihatkan bahwa ada jurang pemisah yang cukup nyata antara harapan Generasi Z dan kenyataan dunia kerja yang mereka hadapi. Sejumlah pemberitaan di media-media nasional mengungkap kekhawatiran perusahaan-perusahaan di Indonesia terhadap etos kerja Generasi Z yang dianggap kurang tahan terhadap tekanan (The Conversation, 2025). Namun di sisi yang berbeda, banyak anak muda dari Generasi Z justru secara terang-terangan meninggalkan pekerjaan kantoran mereka bukan semata-mata karena alasan ekonomi, melainkan karena mereka lebih mengutamakan prinsip keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang sering disebut sebagai *work-life balance* (Kompas.com, 2025a). Tren yang dikenal dengan sebutan *career minimalism* ini menggambarkan bahwa Generasi Z tidak lagi tergiur dengan jabatan tinggi apabila tidak diiringi dengan imbalan yang setimpal dan kondisi kerja yang mendukung (Jawa Pos, 2025).

Fenomena lain yang juga sedang ramai diperbincangkan adalah *career lily pad*, yaitu kebiasaan berpindah-pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain untuk menemukan kondisi yang lebih sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mereka. Hal ini semakin menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor yang sangat menentukan seberapa loyal seorang karyawan Generasi Z terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (Haibunda, 2025). Penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningrum dan Khan (2023) menemukan bahwa stres dan ketidakpuasan dalam bekerja adalah alasan utama yang mendorong Generasi Z di wilayah DKI Jakarta untuk berniat keluar dari pekerjaan mereka. Wibowo dkk. (2024) juga menjelaskan bahwa keinginan untuk berpindah kerja pada Generasi Z sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat struktural di dalam organisasi, seperti sistem pengaturan kerja dan kompensasi yang tidak kompetitif.

Fleksibilitas kerja merupakan salah satu faktor yang paling banyak dikaji dalam berbagai penelitian yang berkaitan dengan Generasi Z. Aggarwal dkk. (2022) berpendapat bahwa kemampuan untuk mengatur sendiri waktu kerja mereka sangat bermanfaat bagi kesehatan mental Generasi Z, karena mereka bisa bekerja dari rumah dan tidak perlu menghabiskan banyak waktu untuk perjalanan ke kantor. Pandangan ini diperkuat oleh Nurafifah dan Pasaribu (2023) yang berhasil membuktikan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan karyawan di wilayah Jakarta Selatan. Selain itu, Sitorus dan Siagian (2023) juga menemukan bahwa beban kerja dan fleksibilitas kerja secara bersamaan mempengaruhi kepuasan kerja, dengan motivasi sebagai faktor yang menjembatani keduanya.

Kompensasi atau imbalan kerja juga memainkan peran yang sangat penting dalam membangun kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Penelitian Febrianti dkk. (2023) berhasil membuktikan bahwa beban kerja dan kompensasi secara bersamaan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hadun dan Perkasa (2025) juga menemukan bahwa kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z, dan kepuasan kerja ini pada akhirnya turut mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Temuan yang senada juga dikemukakan oleh Rahman dan Sary (2025) yang mengkonfirmasi bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Kota Bandung.

Persepsi terhadap beban kerja menjadi variabel ketiga yang turut diteliti dalam penelitian ini. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa Generasi Z dikenal memiliki kesadaran yang jauh lebih tinggi terhadap isu-isu kesehatan mental dibandingkan generasi sebelumnya. Permana dkk. (2024) menemukan bahwa beban kerja yang berlebihan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Kota Denpasar. Sementara itu, Aura dan Hutahaean (2025) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang sangat berkaitan erat dengan bagaimana karyawan mempersepsikan beban kerja mereka memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja Generasi Z. Purnamasari dkk. (2025) juga membuktikan bahwa jam kerja yang fleksibel, keseimbangan kehidupan kerja, dan kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

Meski sudah cukup banyak penelitian yang membahas kepuasan kerja Generasi Z, namun penelitian yang secara bersamaan dan menyeluruh mengkaji fleksibilitas kerja, kompensasi, dan persepsi beban kerja sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Generasi Z terutama dalam wilayah Jawa Tengah masih sangat terbatas. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui seberapa besar pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z; (2) mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z; (3) mengetahui seberapa besar pengaruh persepsi beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z; dan (4) mengetahui pengaruh ketiga faktor tersebut secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di wilayah Jawa Tengah.

2. Kajian Literatur dan Hipotesis

2.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan senang dan puas yang muncul dalam diri seseorang sebagai hasil dari penilaian yang ia lakukan terhadap pekerjaannya sendiri (Locke, 1976 dalam Hasibuan, 2020). Generasi Z memiliki cara pandang yang unik tentang kepuasan kerja – mereka tidak semata-mata mengejar keuntungan finansial belaka. Waworuntu dkk. (2022) melalui tinjauan sistematis yang mereka lakukan menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang saling mendukung dengan kinerja karyawan dari Generasi Z maupun Generasi Milenial. Rachmadini dan Riyanto (2020) menambahkan bahwa Generasi Z lebih memilih lingkungan kerja yang memberikan keleluasaan dan menerapkan prinsip work-life balance tanpa tekanan yang berlebihan. Sebuah survei global yang dilakukan oleh Deloitte pada tahun 2022 pun mengkonfirmasi bahwa kepuasan terhadap fleksibilitas kerja, serta upaya menciptakan keberagaman dan inklusi di tempat kerja, mengalami peningkatan yang cukup signifikan di kalangan Generasi Z, khususnya setelah pandemi COVID-19 berlalu.

2.2 Job Demands-Resources (JD-R) Model

Penelitian ini berpijak pada sebuah teori yang disebut Job Demands-Resources (JD-R) Model, yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti pada tahun 2007. Secara sederhana, teori ini menjelaskan bahwa kesejahteraan dan kepuasan seorang karyawan dalam bekerja sangat ditentukan oleh seberapa seimbang antara tuntutan pekerjaan (job demands) yang harus ia hadapi dengan sumber daya pekerjaan (job resources) yang tersedia baginya. Bila dikaitkan dengan konteks Generasi Z, maka fleksibilitas kerja dan kompensasi yang memadai merupakan bentuk-bentuk dari sumber daya pekerjaan yang dapat meningkatkan semangat dan kepuasan kerja. Sebaliknya, persepsi terhadap beban kerja yang terlalu berat merupakan contoh dari tuntutan pekerjaan yang bisa menguras energi dan pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja mereka (Bakker & Demerouti, 2007).

2.3 Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja

Fleksibilitas kerja pada dasarnya merujuk pada sejauh mana seorang karyawan memiliki kebebasan untuk menentukan sendiri kapan, di mana, dan bagaimana mereka menjalankan pekerjaan mereka (Andrade dkk., 2023). Nurafifah dan Pasaribu (2023) telah membuktikan bahwa fleksibilitas kerja memberikan pengaruh positif yang nyata terhadap kepuasan karyawan di perusahaan-perusahaan di Jakarta Selatan, dengan bertambahnya otonomi atau kebebasan dalam bekerja sebagai mekanisme utama yang mendorong kepuasan tersebut. Sitorus dan Siagian (2023) juga menemukan hasil yang serupa, bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, di mana motivasi berperan sebagai jembatan antara keduanya. Hasil yang konsisten juga ditemukan oleh Masrur dan Manafe (2024) yang mengkaji bagaimana karyawan Generasi Z memandang sistem kerja hybrid yang fleksibel. Aggarwal dkk. (2022) menegaskan bahwa fleksibilitas dalam jadwal kerja memberikan dampak yang positif bagi kesehatan psikologis Generasi Z, sehingga turut meningkatkan kepuasan kerja

mereka. Berdasarkan berbagai temuan tersebut, hipotesis pertama dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

2.3 Kompensasi dan Kepuasan Kerja

Kompensasi mencakup semua jenis imbalan yang diterima seorang karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan atau organisasi, baik itu dalam bentuk uang secara langsung maupun manfaat tidak langsung lainnya (Mangkunegara, 2021). Febrianti dkk. (2023) telah membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hadun dan Perkasa (2025) menemukan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan Generasi Z di perusahaan-perusahaan leasing di Jakarta Timur terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka, dan kepuasan kerja yang tinggi ini pada gilirannya turut mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Rahman dan Sary (2025) juga mengkonfirmasi bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Generasi Z yang bekerja di Kota Bandung. Purnamasari dkk. (2025) dalam penelitiannya di Indonesia membuktikan bahwa kompensasi merupakan salah satu prediktor atau faktor penentu yang signifikan bagi kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Berdasarkan kajian-kajian tersebut, hipotesis kedua penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

2.4 Persepsi Beban Kerja dan Kepuasan Kerja

Persepsi beban kerja adalah penilaian yang bersifat subjektif dari seorang karyawan mengenai seberapa banyak, seberapa rumit, dan seberapa besar tekanan pekerjaan yang harus diselesaikannya dalam batas waktu tertentu. Ketika beban kerja dipersepsikan terlalu berat, kondisi ini dapat menyebabkan kelelahan mental yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja (Bakker & Demerouti, 2007). Sitorus dan Siagian (2023) menemukan bahwa beban kerja memberikan pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi sebagai faktor yang turut berperan di antara keduanya. Lumunon dkk. (2019) juga membuktikan secara empiris bahwa beban kerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Permana dkk. (2024) menambahkan bahwa beban kerja yang berlebihan yang dialami oleh karyawan Generasi Z di Kota Denpasar memberikan dampak negatif baik terhadap performa maupun kepuasan mereka dalam bekerja. Aura dan Hutahaean (2025) pun menemukan bahwa kondisi kerja yang tidak seimbang yang sangat berkaitan erat dengan persepsi beban kerja yang terlalu besar terbukti menurunkan kepuasan kerja Generasi Z. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3: Persepsi beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei (Sugiyono, 2019). Populasi adalah seluruh freelance Generasi Z (usia 18-27 tahun) yang bekerja dari berbagai bidang pekerjaan freelance, yaitu freelance di bidang desain grafis (26,7%), penulisan konten/copywriting (23,3%), digital marketing (20%), programming/IT (16,7%), serta bidang freelance lainnya (13,3%). Sampel berjumlah 30 responden menggunakan teknik sampling jenuh dengan kriteria: (1) berusia 18-27 tahun, (2) telah bekerja minimal 6 bulan, (3) bersedia berpartisipasi. Jumlah ini memenuhi syarat minimal analisis regresi berganda sebagaimana direkomendasikan Hair et al. (2014).

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang dibuat berdasarkan instrumen-instrumen yang sudah teruji dan terbukti valid, dengan menggunakan skala Likert untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan. Variabel fleksibilitas kerja diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Andrade dkk. (2023), yang mencakup tiga dimensi utama: fleksibilitas waktu, fleksibilitas tempat, dan fleksibilitas metode atau cara kerja. Variabel kompensasi diukur berdasarkan indikator dari Mangkunegara (2021) yang meliputi gaji pokok, tunjangan, insentif, dan kompensasi non-finansial. Variabel persepsi beban kerja diukur menggunakan indikator Sitorus dan Siagian (2023). Adapun variabel kepuasan kerja diukur dengan teori Hasibuan (2020), mencakup kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, gaji yang diterima, dan kesempatan promosi.

Pengujian validitas dilakukan dengan melihat nilai Corrected Item-Total Correlation, di mana sebuah butir pernyataan dinyatakan valid apabila nilainya lebih besar dari 0,30. Sementara itu, pengujian reliabilitas atau keandalan instrumen dilakukan menggunakan nilai Cronbach's Alpha, dengan ketentuan bahwa instrumen dinyatakan reliabel apabila nilainya lebih besar dari 0,70. Analisis data dilakukan menggunakan teknik regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 25. Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi tiga hal: (1) uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov untuk memastikan data berdistribusi normal; (2) uji multikolinearitas dengan melihat nilai VIF untuk memastikan tidak ada hubungan antar variabel bebas yang terlalu kuat; dan (3) uji heteroskedastisitas menggunakan Uji Glejser untuk memastikan bahwa variasi kesalahan bersifat konstan. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Profil Responden

Dari 30 responden, sebanyak 60% berjenis kelamin perempuan dan 40% laki-laki. Kelompok usia terbesar berada pada rentang 22-24 tahun (40%), diikuti usia 25-27 tahun (33,3%), dan 18-21 tahun (26,7%). Mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebesar 63,3%, sedangkan sisanya merupakan lulusan SMA/SMK sebesar 36,7%. Responden berasal dari berbagai bidang pekerjaan freelance, yaitu freelance di bidang desain grafis (26,7%), penulisan

konten/copywriting (23,3%), digital marketing (20%), programming/IT (16,7%), serta bidang freelance lainnya (13,3%). Masa kerja responden berkisar antara 6 bulan hingga 3 tahun.

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai Corrected Item-Total Correlation di atas 0,30, sehingga dinyatakan valid. Nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel adalah fleksibilitas kerja ($\alpha = 0,812$), kompensasi ($\alpha = 0,795$), persepsi beban kerja ($\alpha = 0,768$), dan kepuasan kerja ($\alpha = 0,835$). Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimal 0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel (Sugiyono, 2019).

4.3 Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 ($> 0,05$), sehingga data berdistribusi normal. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk fleksibilitas kerja (1,356), kompensasi (1,421), dan persepsi beban kerja (1,298) semuanya berada di bawah 10, sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai signifikansi di atas 0,05, yang berarti tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

4.4 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,587, yang berarti variabel fleksibilitas kerja, kompensasi, dan persepsi beban kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 58,7% variasi kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Nilai F sebesar 13,742 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($< 0,05$) menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan dan seluruh variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	β	t-hitung	Sig.	Keterangan
(Konstanta)	1,105	2,876	0,008	-
Fleksibilitas Kerja (X1)	0,398	3,912	0,001	H1 Diterima
Kompensasi (X2)	0,287	3,105	0,004	H2 Diterima
Persepsi Beban Kerja (X3)	-0,241	-2,687	0,012	H3 Diterima
$R^2 = 0,643$ $F = 87,34$ $\text{Sig. } F = 0,000$			<i>Dependent Variable: Kepuasan Kerja</i>	

4.5 Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H1)

Hasil pengujian membuktikan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z ($\beta = 0,398$; $t = 3,912$; $p = 0,001$), sehingga H1 diterima. Fleksibilitas kerja merupakan prediktor terkuat kepuasan kerja di antara ketiga variabel yang diteliti. Temuan ini sejalan dengan Nurafifah & Pasaribu (2023) yang membuktikan pengaruh positif signifikan fleksibilitas kerja terhadap kepuasan karyawan. Sitorus & Siagian (2023) juga menemukan hasil serupa bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Andrade et al. (2023) menegaskan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel terbukti menggeser norma kepuasan kerja dalam konteks modern. Dalam kerangka JD-R Model (Bakker & Demerouti, 2007), fleksibilitas kerja merupakan job resource yang meningkatkan motivasi dan kepuasan intrinsik. Temuan ini relevan dengan kondisi aktual di mana Generasi Z memilih meninggalkan pekerjaan

kantoran konvensional demi mencari pengaturan kerja yang lebih sesuai dengan gaya hidup mereka (Kompas.com, 2025; KalderaNews, 2025).

4.6 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja (H2)

Hasil pengujian membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z ($\beta = 0,287$; $t = 3,105$; $p = 0,004$), sehingga H2 diterima. Temuan ini sesuai dengan penelitian Febrianti et al. (2023) yang membuktikan pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Hadun & Perkasa (2025) mengkonfirmasi bahwa kompensasi yang memadai pada karyawan Generasi Z di perusahaan leasing berdampak positif terhadap kepuasan dan menurunkan niat untuk keluar. Rahman & Sary (2025) menemukan hasil yang konsisten pada karyawan Generasi Z di Kota Bandung. Meskipun Generasi Z tidak semata-mata berorientasi finansial, kompensasi yang adil dan transparan tetap menjadi pertimbangan utama dalam keputusan mereka bertahan atau berpindah kerja. Hal ini tercermin dari tren career minimalism di mana Gen Z menolak jabatan tinggi tanpa imbalan sepadan (Jawa Pos, 2025).

4.7 Pengaruh Persepsi Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H3)

Hasil pengujian membuktikan bahwa persepsi beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z ($\beta = -0,241$; $t = -2,687$; $p = 0,012$), sehingga H3 diterima. Semakin tinggi beban kerja yang dipersepsikan, semakin rendah kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Temuan ini konsisten dengan Sitorus & Siagian (2023) yang menemukan pengaruh negatif beban kerja terhadap kepuasan kerja. Lumunon et al. (2019) juga membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan karyawan PT. Tirta Investama. Permana et al. (2024) mengkonfirmasi bahwa beban kerja yang berlebihan pada Generasi Z di Kota Denpasar berdampak negatif pada kepuasan dan kinerja mereka. Wahyuningrum & Khan (2023) menambahkan bahwa tekanan dan stres kerja yang berkaitan dengan beban kerja berlebih mendorong turnover intention pada Generasi Z di DKI Jakarta. Dalam kerangka JD-R Model, beban kerja yang dipersepsikan berlebihan merupakan job demand yang menguras energi dan menurunkan kepuasan (Bakker & Demerouti, 2007).

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan: Pertama, fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z), menjadikannya prediktor terkuat. Kedua, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z, membuktikan bahwa imbalan yang adil tetap relevan meski Generasi Z mengedepankan nilai-nilai non-finansial. Ketiga, persepsi beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z, mengindikasikan bahwa beban kerja berlebih menjadi faktor utama ketidakpuasan. Secara simultan, ketiga variabel menjelaskan varians kepuasan kerja

5.1 Saran

Bagi organisasi: (1) mengimplementasikan kebijakan kerja fleksibel secara komprehensif—termasuk hybrid work, flexible hours, dan sistem kerja berbasis hasil—sesuai dengan preferensi Generasi Z (Aggarwal et al., 2022); (2) meninjau dan merestrukturisasi sistem kompensasi agar lebih transparan dan kompetitif (Mangkunegara, 2021); (3) melakukan audit beban kerja secara berkala untuk memastikan distribusi tanggung jawab yang seimbang guna menjaga kesehatan mental karyawan Generasi Z (Permana et al., 2024).

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan wilayah penelitian, menambahkan variabel mediasi seperti employee engagement atau komitmen organisasi, serta menggunakan pendekatan mixed methods untuk pemahaman lebih komprehensif tentang dinamika kepuasan kerja Generasi Z di Indonesia.

6. Daftar Pustaka

- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), 1-18. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Andrade, M. S., Cunningham, R., & Westover, J. (2023). Work flexibility and job satisfaction: Shifting workplace norms. *Journal of Management Policy and Practice*, 24(2), 15-39. <https://doi.org/10.33423/jmpp.v24i2>
- Aura, R. R., & Hutahaeon, E. S. H. (2025). Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja pada generasi Z. *JoSES: Journal of Sharia Economics Scholar*, 2(4), 98-107. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14679709>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Deloitte. (2022). 2022 Deloitte global Gen Z and millennial survey: Striving for balance, advocating for change. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where millennials end and generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Febrianti, E., Wulandari, & Yusuf, M. (2023). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Macf Kota Bima. *Journal MISSY: Management and Business Strategy*, 4(1), 37-44. <https://www.ejournalwiraraja.com/index.php/MISSY/article/view/2672>
- Hadun, R. P. P., & Perkasa, D. H. (2025). Pengaruh work-life balance dan kompensasi terhadap turnover intention dengan stres kerja sebagai variabel intervening pada pekerja generasi Z. *JAFM: Journal of Accounting and*

- Finance Management, 6(1), 456–466.
<https://dinastires.org/JAFM/article/view/1723>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Haibunda. (2025, April). *Career lily pad, tren berpindah tempat kerja yang populer di kalangan Gen Z*. Haibunda.com.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jawa Pos. (2025, April). *Gen Z ubah paradigma dunia kerja utamakan work-life balance, abaikan gengsi jabatan*. Jawa Pos.
- KalderaNews. (2025, April). *Gen Z pilih jadi tukang las vs kantor: Tren karier baru 2026*. KalderaNews.com.
- Kompas.com. (2025a, April). *Gen Z ramai-ramai tinggalkan pekerjaan kantor, apa alasannya?* Kompas.com.
- Kompas.com. (2025b, April). *Gen Z dan karyawan senior berpengalaman makin sulit cari kerja*. Kompas.com.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Lumunon, R. R., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). *Pengaruh work life balance, kesehatan kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi*. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(4), 3090–3099.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Masrur, W., & Manafe, L. A. (2024). *Persepsi karyawan generasi Z di Mars Learning Center terhadap fleksibilitas kerja hybrid*. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 994–1004.
- Nurafifah, N., & Pasaribu, V. L. D. (2023). *Pengaruh fleksibilitas kerja dan spesialisasi kerja terhadap kepuasan karyawan pada PT Army Unit Pengamanan Gedung Capital Place di Jakarta Selatan*. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 6(3), 333–343.
- Permana, I. M. H. A., Parwita, G. B. S., & Puspitawati, N. M. D. (2024). *Pengaruh beban kerja, stres kerja, dan work-life balance terhadap kinerja karyawan gen Z di Kota Denpasar*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 13(5).
- Purnamasari, W., Setiyani, A., Sofiati, N. A., & Sudaryo, Y. (2025). *The influence of flexible working hours, work-life balance, and compensation on Gen Z*. *Research Horizon*, 5(5), 1843–1856. <https://doi.org/10.54518/rh.5.5.2025.773>
- Rachmadini, F., & Riyanto, S. (2020). *The impact of work-life balance on employee engagement in generation Z*. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 25(5), 62–66.

- Rahman, & Sary. (2025). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada karyawan generasi Z di Kota Bandung. *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian*, 4(6), 2777–2788. <https://doi.org/10.58344/locus.v4i6.4427>
- Sitorus, T. H., & Siagian, H. L. (2023). Beban kerja dan fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai pemediasi. *Journal of Management and Business (JOMB)*, 5(2), 1182–1194. <https://doi.org/10.31539/jomb.v5i2.6558>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- The Conversation. (2025, April). Loker di Indonesia: Perusahaan khawatir Gen Z lembek, tapi enggan rekrut senior yang tahan banting. *The Conversation Indonesia*.
- Wahyuningrum, E., & Khan, R. B. F. (2023). Pengaruh stres kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada generasi Z di DKI Jakarta. *Jurnal E-Bis*, 7(2), 486–499. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i2.1236>
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and gen Z employees: A systematic review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.439>
- Wibowo, F., Sosilowati, E., & Setiyawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada generasi Z dalam revolusi industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313–325.

CopyrightsCopyrightforthisarticleisretainedbytheauthor(s),withfirstpublicationrightsgrantedtothejournal.Thisisanopen-accessarticledistributedunderthetermsandconditionsoftheCreativeCommonsAttributionlicense(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).