PENGARUH HYBRID WORKING TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN GENERASI Z DI INDUSTRI KREATIF

Syahrinda Fina[1], Wasiman [2]

[1] Program Studi Manajemen, Faculty of Social Sciences and Humanities, Putera University of Batam, Indonesia
[2] Program Studi Manajemen, Faculty of Social Sciences and Humanities, Putera Universitu of Batam, Indonesia

[1]finasyahrinda@gmail.com
[2]Wasiman@puterabatam.ac.id

ABSTRAK

Sejak mewabahnya Covid-19, banyak negara memutuskan untuk mengadopsi aturan kesehatan yang ketat serta mengadopsi desain bekerja dari rumah (work from home) sebagai bagian dari rancangan telecommuting. Di tengah situasi pandemi, dunia kerja mengalami transformasi yang signifikan. Fleksibilitas serta keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi prioritas utama, terutama bagi pegawai dari Angkatan Z. Generasi Z kini telah memasuki usia produktif dan mulai memasuki dunia kerja. Lingkungan teknologi digital yang mengiringi pertumbuhan mereka membuat Gen Z memiliki berbagai kelebihan. Namun, fenomena yang terjadi pada generasi ini juga memunculkan tantangan baru. Gen Z sering berpindah tempat kerja bahkan dalam hitungan bulan. Pada saat yang sama, hybrid working muncul sebagai model kerja yang dianggap memberikan kenyamanan. Kekurangan interaksi sosial dan kerja sama langsung dalam sistem kerja ini menjadi tantangan karena dapat menyebabkan penurunan keserasian tim. Penerapan hybrid working membutuhkan perhatian yang lebih besar dari perusahaan untuk menjaga loyalitas generasi Z. Jika perusahaan tidak mampu menyesuaikan sistem kerja mereka terhadap kebutuhan fleksibilitas dan dukungan psikologis, maka kemungkinan besar mereka akan kehilangan talenta muda yang potensial. Dunia kerja kini dituntut untuk beradaptasi dengan ekspektasi dan karakteristik tenaga kerja baru, khususnya generasi Z yang mulai mendominasi angkatan kerja. Kegagalan dalam menyesuaikan lingkungan kerja terhadap preferensi mereka bisa berujung pada tingginya tingkat turnover.

Kata kunci: *hybrid working, loyalitas, generasi Z, fleksibilitas kerja, produktivitas*

ABSTRACT

Since the outbreak of Covid-19, many countries have decided to adopt strict health regulations and implement working from home as part of the telecommuting scheme. In the midst of the pandemic, the working world underwent a significant transformation. Flexibility and balance between work and personal life became a top priority, especially for Generation Z employees. Generation Z has entered productive age and started joining the workforce. The digital technology environment that accompanies their growth makes Gen Z have various advantages. However, this generation also faces new challenges. Gen Z frequently switches workplaces even within months. At the same time, hybrid working emerged as a work model considered to provide comfort. The lack of social interaction and direct collaboration in this system poses challenges because it can lead to decreased team harmony. The implementation of hybrid working requires greater attention from companies to maintain Generation Z's loyalty. If companies are unable to adjust their work systems to the need for flexibility and psychological support, they are likely to lose young potential talents. The world of work is now required to adapt to the expectations and characteristics of the new workforce, especially Generation Z, who are starting to dominate the labor market. Failure to adjust the work environment to their preferences can result in a high turnover rate.

Keywords*: hybrid working, loyalty, generation Z, work flexibility, productivity*

PENDAHULUAN

Sejak mewabahnya Covid-19, banyak negara memutuskan untuk mengadopsi aturan kesehatan yang ketat serta mengadopsi desain bekerja dari rumah (work from home) sebagai bagian dari rancangan telecommuting yang telah diperkenalkan sejak tahun 1970-an yang bertujuan untuk mengurangi kemacetan pada lalu lintas (Mungkasa, 2020) ini menyebabkan perubahan besar dalam sistem kerja yang selama ini telah berjalan. Di tengah situasi pandemi, dunia kerja mengalami transformasi yang signifikan. Fleksibilitas serta keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi prioritas utama, terutama bagi pegawai dari Angkatan Z.

Generasi Z (lahir antara tahun 1997 sampai 2012) kini telah memasuki usia produktif dan mulai memasuki dunia kerja. Lingkungan teknologi digital yang mengiringi pertumbuhan mereka membuat Gen Z memiliki berbagai kelebihan seperti melek teknologi, kreatif, inovatif, multitasking, dan kesadaran akan finansial. Namun, fenomena yang terjadi pada generasi ini juga memunculkan tantangan baru. Stereotip negatif dari generasi sebelumnya menggambarkan Gen Z sebagai "kutu loncat" atau job hopper. Stereotip tersebut merujuk pada sikap mereka yang tidak dapat bertahan lama dalam satu pekerjaan atau aktivitas tertentu serta dianggap tidak memiliki loyalitas.

Gen Z sering berpindah tempat kerja bahkan dalam hitungan bulan mereka sudah berganti ke perusahaan lain. Faktor yang memengaruhi keputusan ini antara lain pengaruh media sosial, di mana mereka melihat teman-teman yang bekerja dengan santai, sering berlibur, dan memiliki gaya hidup bebas yang juga mereka dambakan. Selain itu, Gen Z merasa bahwa banyak perusahaan tidak memberikan benefit yang sesuai seperti tunjangan kesehatan (Wulan, 2023 dalam Melaty et al., 2024)

Tumbuh dalam era teknologi digital yang berkembang pesat, mereka terbiasa dengan perubahan yang cepat dan memiliki akses mudah ke informasi melalui internet. Hal ini membuat mereka lebih selektif dalam memilih tempat kerja atau organisasi yang ingin mereka lamar. Selain itu, Gen Z juga cenderung memiliki pandangan bahwa pekerjaan bukanlah segalanya dan mereka lebih fokus pada pencarian kepuasan pribadi (Hestianingis, 2022 dalam Melaty et al., 2024)).

Pada saat yang sama, hybrid working muncul sebagai model kerja yang dianggap memberikan kenyamanan, terutama karena pendapatan tetap diterima penuh, tidak membuang waktu dalam perjalanan ke kantor, dan menghemat pengeluaran seperti bahan bakar. Namun, kekurangan interaksi sosial dan kerja sama langsung dalam sistem kerja ini menjadi tantangan karena dapat menyebabkan penurunan keserasian tim, membatasi pertukaran gagasan, dan pada akhirnya berdampak pada produktivitas serta kebahagiaan kerja pegawai.

Hybrid working juga menimbulkan tantangan baru dalam membangun budaya kerja yang efisien dan inovatif di masa pasca pandemi. Kebijakan yang diberlakukan secara tiba-tiba memunculkan berbagai tantangan dan keresahan bagi para tenaga kerja dalam implementasinya. Antusiasme kerja dalam organisasi sering kali dianggap sepele, padahal hal tersebut menjadi nilai penting yang jika diabaikan akan berdampak pada penurunan kinerja organisasi.

Generasi Z menunjukkan kemampuan luar biasa untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi dan perkembangan informasi, memungkinkan mereka untuk dengan cepat menyelaraskan diri dengan tren saat ini. Dengan karakteristik yang dimilikinya, Generasi Z diyakini akan menjadi penggerak utama dalam perubahan yang signifikan di era digital ini. Mereka mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan beragam, serta meningkatkan kolaborasi dan inovasi dalam tim kerja.

Penerapan hybrid working membutuhkan perhatian yang lebih besar dari perusahaan untuk menjaga loyalitas generasi Z. Jika perusahaan tidak mampu menyesuaikan sistem kerja mereka

terhadap kebutuhan fleksibilitas dan dukungan psikologis, maka kemungkinan besar mereka akan kehilangan talenta muda yang potensial. Dalam hasil survei Jobstreet (2021) menunjukkan bahwa sebanyak 68% masyarakat Indonesia memilih sistem kerja hybrid, dan hanya 9% yang menginginkan bekerja di kantor sepenuhnya.

Hal ini menunjukkan adanya preferensi kuat terhadap fleksibilitas kerja dari masyarakat pasca pandemi. Lebih lanjut, studi McKinsey (2021) yang bertajuk The Future of Work After COVID-19 mengungkapkan bahwa setelah pandemi, 20–25% pekerja di negara maju dapat melakukan remote working selama lebih dari tiga hari setiap minggunya. Hal ini memperkuat prediksi bahwa model kerja hybrid tidak hanya bersifat sementara, melainkan telah menjadi bagian dari transformasi budaya kerja global yang tidak terhindarkan.

Menteri Keuangan Sri Mulyani (2023) juga menyampaikan bahwa akibat pandemi, banyak anak muda menjadi nyaman untuk bekerja dari rumah, dan menjadi enggan untuk bekerja di kantor secara penuh. Hal ini berdampak pada rendahnya partisipasi dalam kegiatan di tempat kerja yang sebelumnya menjadi fondasi dari budaya perusahaan (Jesia et al., 2024).

Berdasarkan berbagai perubahan tersebut, dunia kerja kini dituntut untuk beradaptasi dengan ekspektasi dan karakteristik tenaga kerja baru, khususnya generasi Z yang mulai mendominasi angkatan kerja. Kegagalan dalam menyesuaikan lingkungan kerja terhadap preferensi mereka bisa berujung pada tingginya tingkat turnover serta hilangnya potensi yang seharusnya dapat mendukung pertumbuhan dan inovasi perusahaan.

METODE PELAKSANAAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan kajian literatur (library research). Kajian literatur dipilih karena penelitian tidak melakukan pengumpulan data primer melalui wawancara atau survei, melainkan menelaah berbagai sumber pustaka yang relevan untuk memahami dan menjelaskan variabel-variabel yang dikaji. Pendekatan ini bersifat deskriptif, bertujuan menyusun uraian sistematis mengenai definisi, konsep, teori, dan temuan empiris sebelumnya yang berkaitan dengan hybrid working, loyalitas karyawan, dan karakteristik Generasi Z.

Sumber Data

Data dalam penelitian ini berasal dari data sekunder berupa literatur ilmiah yang mencakup jurnal akademik, buku teks, artikel ilmiah, laporan riset, dan dokumen institusional dari instansi yang kredibel. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan kriteria berikut:

1.Terbit dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir (2013–2024).
2.Membahas secara langsung topik hybrid working, loyalitas karyawan, atau Generasi Z dalam dunia kerja.
3.Diterbitkan oleh jurnal yang terakreditasi, institusi pendidikan, atau badan riset resmi.
4.Menyajikan pendekatan teoritis maupun hasil penelitian empiris yang dapat dijadikan referensi dalam pengembangan kerangka konseptual.

Sumber data diperoleh dari basis data daring seperti Google Scholar, ScienceDirect, ResearchGate, DOAJ, dan portal Garuda, serta dari jurnal-jurnal nasional dan internasional bereputasi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Penelusuran literatur berdasarkan kata kunci seperti “hybrid working”, “employee loyalty”, “generasi Z”, “sistem kerja fleksibel”, dan “model kerja digital”.
2. Seleksi literatur dengan meninjau abstrak, metodologi, dan relevansi isi terhadap fokus penelitian.
3. Klasifikasi sumber ke dalam tiga kategori utama: teori dan definisi hybrid working, teori loyalitas

karyawan, serta karakteristik Generasi Z dalam dunia kerja.
4. Pencatatan dan kutipan menggunakan sistem sitasi nama-tahun untuk memastikan keakuratan pengutipan dan mempermudah penulisan daftar pustaka.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode analisis isi (content analysis), yaitu dengan membaca, memahami, serta mengelompokkan informasi dari sumber-sumber literatur yang telah dikumpulkan. Setiap literatur dianalisis untuk memperoleh:

1. Definisi dan cakupan setiap variabel penelitian.
2. Dimensi atau indikator yang digunakan dalam studi sebelumnya.
3. Temuan-temuan yang memiliki keterkaitan langsung maupun tidak langsung antar variabel.
4. Pola atau kecenderungan hasil yang dapat digunakan untuk merumuskan asumsi teoretis.

Analisis ini disusun dalam bentuk narasi ilmiah dan disajikan secara sistematis dalam kajian pustaka. Tidak dilakukan perhitungan statistik, karena penelitian ini tidak mengukur hubungan antarvariabel secara kuantitatif.

Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan, antara lain:

1. Data yang digunakan terbatas pada literatur yang dapat diakses secara daring dan memiliki versi lengkap.
2. Tidak dilakukan pengumpulan data primer, sehingga hasil kajian bersifat teoritis-deskriptif.
3. Penelitian ini belum menguji hubungan antarvariabel secara empiris, melainkan hanya menyusun kerangka pemikiran berdasarkan kajian literatur terdahulu.

Batasan ini dimaksudkan agar ruang lingkup penelitian tetap fokus dan dapat dijadikan dasar untuk penelitian lanjutan yang bersifat kuantitatif atau kualitatif lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Hybrid Working

Sejak mewabahnya Covid-19, banyak negeri menyudahi buat mengawali aplikasi aturan kesehatan yang kencang serta mengadopsi desain bertugas dari rumah (work from home) selaku bagian dari rancangan telecommuting yang sudah dipublikasikan semenjak tahun 1970-an yang bermaksud buat kurangi kemacetan pada kemudian rute (Mungkasa, 2020). Di tengah kejadian garis besar ini, bumi kegiatan hadapi alih bentuk penting.

Elastisitas serta penyeimbang antara kehidupan kegiatan serta individu jadi prioritas penting, paling utama untuk pegawai Angkatan Z. Industri Deriota, mengetahui berartinya elastisitas ini, mempraktikkan bentuk kegiatan hybrid. Kegiatan hybrid ditaksir lebih aman, serta lebih antusias dalam bertugas. Tidak hanya itu bagi Angkatan Z, kegiatan hybrid pula memiliki keunggulan disebabkan pendapatan senantiasa dibayar penuh, tidak membuang durasi sepanjang ekspedisi mengarah kantor serta tidak butuh keluar duit gasolin bila mereka bertugas dari rumah.

Tetapi kekurangan interaksi dan komunikasi sosial serta kerja sama langsung ini dikira selaku permasalahan sebab bisa menyebabkan penyusutan keserasian regu, membatasi alterasi ilham, serta pada kesimpulannya memengaruhi daya produksi dan kebahagiaan kegiatan pegawai. Interaksi serta komunikasi yang menurun pula bisa menimbulkan permasalahan dalam komunikasi yang tidak efisien, yang berpotensi memunculkan bentrokan dalam regu yang sepatutnya tidak butuh terjalin (Arvienu et al., 2024)

Kegiatan hybrid pula memunculkan tantangan terkini dalam membuat kebudayaan kegiatan yang efisien serta inovatif di masa endemi. Kebijaksanaan yang diberlakukan dengan cara tiba-tiba memunculkan bermacam tantangan serta kegelisahan untuk para

daya kegiatan dalam penerapannya. Perihal ini ikut memengaruhi antusias kegiatan pegawai yang dipercayai jadi nilai berarti yang kerap diacuhkan, melainkan bila sudah menggapai kedatangan situasi yang ditaksir selaku hambatan serta berdampak pada kemerosotan kemampuan badan (Angelique et al., 2023). Kegiatan hybrid bisa memberikan kenyamanan yang lebih besar untuk sebagian karyawan, tetapi dibalik itu ada potensi menurunnya tingkat employee engagement karena adanya keterbatasan pada interaksi sosial langsung antarpegawai dan kultur kerja yang tidak terbangun dengan kuat.

Karakteristik Loyalitas Karyawan Generasi Z

Loyalitas karyawan merupakan bagian dari perilaku organisasi yang menunjukan sejauh mana seorang individu memiliki komitmen terhadap organisasi tempat ia bekerja. Menurut (Melaty et al., 2024), loyalitas karyawan adalah komitmen dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara optimal dan berkelanjutan dalam suatu perusahaan.
Karyawan yang memiliki tingkat loyalitas tinggi terhadap organisasi atau perusahaannya sangat penting untuk kemajuan organisasi atau peresuhaan tersebut (Nisa & Prasetya, 2024)(Nisa & Prasetya, 2024).

Sementara itu, Menurut Putra dalam (Nisa & Prasetya, 2024) loyalitas bukan hanya sebatas bagaimana karyawan tetap tinggal di perusahaan, tetapi loyalitas juga merupakan rasa menjadi bagian dari perusahaan agar karyawan dapat mengoptimalakan hasil kerjanya. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat dipahami bahwa loyalitas mencakup keterlibatan fisik, emosional, dan mental dari karyawan dalam mendukung keberhasilan organisasi. Loyalitas juga berarti adanya komitmen jangka panjang dan ketulusan karyawan dalam mempertahankan hubungan kerja dengan perusahaan.

Karakteristik loyalitas karyawan, sebagaimana dirinci dalam struktur kerangka pemikiran penelitian oleh (Melaty et al., 2024), meliputi beberapa aspek penting.

1. Kepatuhan terhadap aturan dan nilai-nilai perusahaan.
2. Tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan menyelesaikan pekerjaan secara konsisten.
3. Kesediaan untuk berkolaborasi, yang berarti karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas individu, tetapi juga bersedia bekerja sama dalam tim.
4. Rasa memiliki terhadap perusahaan, yang tercermin dalam sikap karyawan yang menjaga reputasi dan berkontribusi aktif pada pertumbuhan perusahaan.

Loyalitas tidak bisa dibeli, karena ia tumbuh dari dalam diri seseorang. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas lebih bersifat emosional dan psikologis, bukan semata-mata karena imbalan finansial atau tuntutan pekerjaan. Loyalitas ditunjukkan bukan hanya melalui keberadaan fisik di kantor, tetapi juga melalui perhatian, gagasan, dedikasi, dan semangat kerja yang diberikan secara penuh kepada organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan menunjukkan sikap kerja yang positif. Mereka mampu bekerja sama dengan tim, setia pada perusahaan, mencintai pekerjaannya, dan menjalin hubungan antarpribadi yang baik dengan sesama rekan kerja. Dalam dunia kerja saat ini, loyalitas menjadi indikator penting untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya.

Penerapan Hybrid Working dalam Industri Kreatif

Industri kreatif mencakup sub-sektor seperti periklanan, desain grafis dan multimedia, pengembangan gim, produksi film/televisi, musik, arsitektur, serta konten digital (Gramedia, 2021). Pekerjaan-pekerjaan ini sering bersifat digital dan berbasis proyek, sehingga banyak tugas dapat dilakukan tanpa kehadiran fisik di kantor. Misalnya, desainer grafis, animator, penulis konten, pengembang video gim, dan editor video dapat bekerja jarak jauh selama akses ke

perangkat dan data terjamin. Di sisi lain, kreatifitas tetap dapat dikembangkan melalui kolaborasi daring. Keadaan ini cocok dengan preferensi pekerja muda yang mengutamakan fleksibilitas, kreativitas, dan keseimbangan kerja-hidup. Survei menegaskan hal ini: Generasi Z sangat menyukai pekerjaan "fleksibel dan kreatif" di mana mereka dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Sektor media dan hiburan – bagian dari industri kreatif – bahkan disebut menawarkan fleksibilitas dan ekspresi diri, dua atribut terpenting yang diinginkan generasi muda dalam pekerjaan. Dengan kata lain, pekerjaan di industri kreatif dianggap cocok karena memberikan kebebasan waktu dan ruang (Angelique et al., 2023)

Untuk menjawab kebutuhan tersebut, banyak perusahaan kreatif menerapkan model kerja hibrida. Hybrid working memungkinkan karyawan melakukan sebagian aktivitas kerja di luar kantor dengan dukungan teknologi komunikasi modern "Sebagian besar karyawan memilih sistem kerja hybrid karena mereka merasa mendapatkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan tetap berkomunikasi dengan rekan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan mereka". Artinya, model ini memberi karyawan kendali waktu lebih baik (misalnya menentukan hari kerja di kantor) sambil tetap terhubung lewat telekonferensi, kolaborasi online, dan alat kerja terpadu. Hasilnya, kualitas hidup karyawan meningkat tanpa mengurangi kolaborasi tim.

Pada praktiknya, perusahaan kreatif mengombinasikan hari kerja di kantor (untuk rapat tim, brainstorming, atau produksi on-site) dengan kerja jarak jauh (untuk tugas individu seperti desain atau penulisan). Berbagai contoh peran di industri kreatif yang relevan dengan hybrid working antara lain:

1. Desainer grafis/ilustrator dapat membuat konsep dan karya visual di studio atau di rumah.
2. Animator dan editor video mengerjakan animasi atau penyuntingan dari mana saja menggunakan komputer dan perangkat lunak kreatif.
3. Pengembang perangkat lunak/gim – mengembangkan game, aplikasi, atau situs web secara remote dengan tetap berkoordinasi lewat alat manajemen proyek daring.
4. Penulis konten/jurnalis digital meneliti dan menulis artikel dari rumah atau ruang co-working, lalu berdiskusi daring dengan editor.
5. Produser musik/film digital melakukan pengeditan suara atau video secara online, melengkapi proses produksi yang sebelumnya membutuhkan studio.

Model hybrid ini berfungsi memenuhi keinginan generasi muda akan fleksibilitas dan kebebasan berkreasi (Arvienu et al., 2024). Dengan menjalankan kegiatan kreatif secara remote, perusahaan memberikan ruang personal yang dibutuhkan Gen Z tanpa mengorbankan komunikasi tim. Singkatnya, di industri kreatif pekerjaan hibrida menawarkan kombinasi optimal antara kolaborasi tatap muka dan kebebasan pengaturan kerja, yang sangat sesuai dengan gaya hidup pekerja muda yang digital-savvy.

Pengaruh Hybrid Working terhadap Kecenderungan Gen Z Bertahan di Tempat Kerja

Generasi Z dikenal fasih teknologi dan menempatkan keseimbangan kerja-kehidupan sebagai prioritas utama. Banyak riset menunjukkan mereka menghargai otonomi dalam bekerja. Sebaliknya, kekakuan model kerja tradisional justru membuat mereka mudah berpindah perusahaan. Misalnya, satu studi menemukan 72% pekerja Gen Z pernah mempertimbangkan meninggalkan pekerjaan karena tidak mendapatkan fleksibilitas yang mereka inginkan. Artinya, jika perusahaan tidak menyediakan model fleksibel (seperti hybrid), Gen Z cenderung tidak betah. Sebaliknya, penerapan hybrid working terbukti meningkatkan retensi karyawan secara umum. Penelitian besar Stanford (Arvienu et al., 2024) pada Trip.com

mengungkap bahwa pengenalan kerja hybrid (2 hari remote per minggu) menurunkan angka keluar karyawan hingga 33% dibanding pekerja full-time di kantor. Dengan kata lain, kadar berhenti kerja menurun drastis pada kelompok hybrid. Hasil serupa dilaporkan dalam studi lain: Tim riset menemukan bahwa partisipan yang menjalani sistem hybrid menunjukkan kepuasan dan kesejahteraan yang lebih baik, faktor-faktor yang erat kaitannya dengan ikatan karyawan.

Dengan peningkatan kepuasan, otomatis keterikatan pada perusahaan meningkat. Secara praktis, hybrid working dapat memperkuat rasa keterikatan dan kenyamanan pekerja Gen Z. Model ini memenuhi ekspektasi mereka akan pengakuan kebutuhan pribadi dan gaya hidup, bukan sekadar imbalan finansial besar.

Ketika Gen Z merasakan bahwa perusahaan mengakomodasi kebutuhan fleksibel dan menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, mereka akan merasa lebih dihargai. Akibatnya, mereka cenderung betah lebih lama. Sebaliknya, jika kebijakan perusahaan kaku (misalnya mewajibkan masuk semua hari), 78% dari kelompok pekerja berprestasi tinggi dan Gen Z dapat berpindah kerja demi kebebasan yang lebih. Jadi, kebijakan hybrid yang menampung preferensi Gen Z justru menjadi strategi retensi efektif (Arvienu et al., 2024). Terlebih di industri kreatif, di mana proyek sering dinamis dan menuntut kreativitas tinggi, fleksibilitas kerja dapat menjadi penyeimbang stres.

Model hybrid memungkinkan pekerja kreatif mengatur waktu istirahat dan eksplorasi ide tanpa kehilangan koneksi sosial kerja. Hal ini sesuai dengan temuan (Melaty et al., 2024) bahwa perusahaan di sektor kreatif kian menyadari pentingnya sistem hybrid untuk menarik generasi muda. Dengan demikian, apabila perusahaan kreatif mengintegrasikan hybrid working, kebutuhan akan kebebasan bekerja Gen Z terpenuhi, sehingga mereka lebih berkomitmen dan bertahan lebih lama. Data dan penelitian di atas mendukung kesimpulan bahwa hybrid working cenderung memperkuat ikatan karyawan Gen Z dengan organisasi, terutama karena sistem ini sejalan dengan aspirasi karier dan gaya hidup generasi muda (Cisco, 2025)

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dari seluruh bagian sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut, Generasi Z memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan, terutama yang terkait dengan teknologi dan fleksibilitas kerja. Mereka cenderung lebih menyukai model kerja hybrid karena menawarkan kebebasan dalam menentukan tempat dan waktu bekerja, yang sejalan dengan keinginan mereka untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi.

Meskipun demikian, terdapat tantangan yang dihadapi oleh Generasi Z, seperti keterbatasan interaksi sosial dan komunikasi langsung yang dapat menghambat kolaborasi tim dan produktivitas. Faktor ini berdampak pada tingkat employee engagement yang lebih rendah jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya, terutama ketika keterlibatan emosional dan rasa memiliki terhadap perusahaan tidak terbentuk secara kuat.
Di sisi lain, penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki potensi besar dalam mendorong inovasi dan transformasi digital di perusahaan, terutama ketika didukung dengan lingkungan kerja yang inklusif dan fleksibel. Mereka cenderung termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal apabila merasa pekerjaan mereka bernilai dan sesuai dengan arah perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyesuaikan strategi manajemen SDM mereka untuk menarik dan mempertahankan talenta dari Generasi Z dengan menawarkan fleksibilitas, kesempatan belajar, serta ruang untuk partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Selain itu, loyalitas Generasi Z terhadap pekerjaan sangat dipengaruhi oleh faktor kompensasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan secara parsial. Artinya, jumlah kompensasi yang diberikan oleh

perusahaan, baik besar maupun kecil, akan memengaruhi tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, work-life balance secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan work-life balance oleh perusahaan tidak serta-merta meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja. Namun secara simultan, kompensasi dan work-life balance bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas.

DAFTAR PUSTAKA

Angelique, M., Tansy, S., Febiola, S., & Ninawati, &. (2023). Perbedaan Sistem Kerja (Wfo, Wfh, Hybrid) Terhadap Well-Being Karyawan Yang Bekerja Di Jakarta. *Jurnal Serina Sosial Humaniora*, *1*(2), 153–159. https://doi.org/10.24912/jssh.v1i2.27819

Arvienu, G. N. B., Transformasional, K., & Kerja, K. (2024). Pengaruh Hybrid Work Dan Kepemimpinan Transformasional Variabel Mediasi Pada Pt Semesta the Effect of Hybrid Work and Transformational Leadership on Job Satisfaction With Creative Environment As a Mediation Variable At Pt Semesta. *Journal of Young Entrepreneurs*, *3*(3), 49–66. https://ejournal.upnvj.ac.id/index.php/jye

Melaty, A. A., Sutrisna, A., & Oktaviani, N. F. (2024). The Influence Of Compensation And Work Life Balance On Loyalty Of Gen Z Employees In Tasikmalaya City (Survey Of Gen Z Employees In The Formal Sector) Pengaruh Kompensasi Dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Gen Z Di Kota Tasikmalaya (Surv. *Jurnal Pusat Manajemen*, *1*(2), 149–162. https://jurnalunived.com/index.php/PUSMAN/article/view/573/404

Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, *4*(2), 126–150. https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.119

Nisa, S. K., & Prasetya, B. P. (2024). Analisis Mempertahankan Loyalitas Kerja dan Penerapannya terhadap Kinerja Karyawan pada Toko Tooxy Second Stuff. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, *1*(4), 10. https://doi.org/10.47134/jampk.v1i4.349