

**PENGARUH WORK-LIFE HARMONY, FLEKSIBILITAS KERJA,
KETERIKATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN GEN Z STUDI PADA BANK CENTRAL ASIA
(BCA) KCU KOTA MEDAN**



SKRIPSI

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
SEBAGAI SALAH SATU SYARAT MEMPEROLEH GELAR SARJANA
STRATA SATU DALAM ILMU EKONOMI ISLAM**

OLEH:

REVANI DWIALYA

NIM. 22108020127

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2026**

**PENGARUH WORK-LIFE HARMONY, FLEKSIBILITAS KERJA,
KETERIKATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN GEN Z STUDI PADA BANK CENTRAL ASIA
(BCA) KCU KOTA MEDAN**



SKRIPSI

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
SEBAGAI SALAH SATU SYARAT MEMPEROLEH GELAR SARJANA
STRATA SATU DALAM ILMU EKONOMI ISLAM**

OLEH:

REVANI DWI ALYA

NIM. 22108020127

DOSEN PEMBIMBING

MAHFUD ASYARI, S.E., M.M.

NIP. 19880115 201903 1 004

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2026

HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 550821, 512474 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-853/Un.02/DEB/PP.00.9/07/2026

Tugas Akhir dengan judul : PENGARUH WORK-LIFE HARMONY, FLEKSIBILITAS KERJA, KETERIKATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GEN Z STUDI PADA BANK CENTRAL ASIA (BCA) KCU KOTA MEDAN

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : REVANI DWI ALYA
Nomor Induk Mahasiswa : 22108020127
Telah diujikan pada : Kamis, 11 Juni 2026
Nilai ujian Tugas Akhir : A/B

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Mahfud Asyari, S.E., M.M.
SIGNED

Valid ID: 6a5d9885e741f



Penguji I

Dr. Ruspita Rani Pertiwi, S.Psi, M.M.
SIGNED

Valid ID: 6a4e8f7295e9f



Penguji II

Dr. Siti Nur Azizah, S.E.I., M.E.I.
SIGNED

Valid ID: 6a598dd145316



Yogyakarta, 11 Juni 2026
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Prof. Dr. Misnen Ardiansyah, S.E., M.Si., Ak., CA., ACPA.
SIGNED

Valid ID: 6a5ed9c2a7f0d

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal: Skripsi Revani Dwi Alya

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
D. I. Yogyakarta

Assalamua'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Revani Dwi Alya
NIM : 22108020127
Judul : Pengaruh *Work-life Harmony*, Fleksibilitas Kerja, Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z. Studi pada Bank Central Asia (BCA) KCU Kota Medan.

Jurusan/Program Studi Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam ilmu ekonomi Islam.

Dengan ini kami berharap agar skripsi saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqosahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 2 Juni 2026

Pembimbing



Mahfud Asyari, S.E., M.M.

NIP. 19880115 201903 1 004

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Revani Dwi Alya

NIM : 22108020127

Jurusan/Program Studi : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh *Work-life Harmony*, Fleksibilitas Kerja, Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z. Studi pada Bank Central Asia (BCA) KCU Kota Medan” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusunan sendiri, bukan duplikasi atau saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *body note* dan daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian, surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Yogyakarta, 2 Juni 2026

Penulis



Revani Dwi Alya

22108020127

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

Sebagai civitas akademik Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Revani Dwi Alya
NIM : 22108020127
Jurusan : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **“Pengaruh *Work-life Harmony*, Fleksibilitas Kerja, Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z. Studi pada Bank Central Asia (BCA) KCU Kota Medan”**.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan) dengan hak bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama terikat mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Yogyakarta
Pada tanggal: 2 Juni 2026



Revani Dwi Alya
NIM.22108020127

HALAMAN MOTTO

"Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan."

(QS. Al-Insyirah: 6)

"Berproses mungkin melelahkan, tetapi menyerah bukanlah pilihan"



HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan Rahmat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyanyang atas nikmat dan Karunia-Nya Sehingga proses dalam penyusunan tugas akhir ini dapat terselesaikan. Sholawat serta salam tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Teristimewa penulis persembahkan untuk Papa dan Mama tercinta, yang selalu percaya, mendukung, dan menjadi tempat pulang terbaik di setiap keadaan. Terima kasih atas segala cinta, doa, pengorbanan, dan perjuangan yang telah diberikan selama ini. Semoga pencapaian ini menjadi langkah untuk membahagiakan Papa dan Mama, serta membalas segala kebagian yang telah diberikan.

Kepada Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang memberikan ilmu pengetahuan, bimbingan, pengalaman, terkhusus Bapak Mahfud Asyari yang telah membimbing dan mengarahkan hingga saat ini. Penulis ucapkan terima kasih, semoga senantiasa membawa keberkahan dan kebermanfaatan kedepannya.

Teruntuk sahabat-sahabat tercintaaa yang memberi semangat, bantuan, mendengarkan keluh kesah, dan kebersamaan yang berharga.

Terima kasih kepada Almamater UIN Sunan Kalijaga, terkhusus Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah menjadi ruang belajar, berkembang, dan berproses.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Na ma	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	bā'	b	be
ت	tā'	t	te
ث	ṣā'	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	ḥā'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	khā'	kh	ka and ha
د	dāl	d	de
ذ	ẓāl	ẓ	zet (dengan titik diatas)
ر	rā'	r	er
ز	zāi	z	zet
س	sīn	s	es
ش	syīn	sy	es and ye
ص	ṣād	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍād	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭā'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓā'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	koma terbalik di atas

غ	gain	g	ge
ف	fā'	f	ef
ق	qāf	q	qi
ك	kāf	k	ka
ل	lām	l	el
م	mīm	m	em
ن	nūn	n	en
و	wāwu	w	w
هـ	hā'	h	ha
-	hamza h	,	apostrof
ي	yā'	Y	ye

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis Rangkap

ممتّدة	ditulis	<i>muta'addidah</i>
عدّة	ditulis	<i>'iddah</i>

C. *Tā' Marbutāh* pada Akhir Kalimat

a. Ditulis dengan *h* jika dibaca *Sukun*

حكمة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
جزية	ditulis	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak berlaku untuk kata-kata Arab yang telah diserap ke dalam bahasa Indonesia, misalnya zakat, kecuali bila dikehendaki kata aslinya)

b. Bila diikuti dengan kata sandang 'al' serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الولياء	ditulis	<i>karāmah al-auliya'</i>
---------------	---------	---------------------------

- c. Bila *Tā'marbutāh* hidup dengan *fathāh*, *kasrah*, or *dāmah* dengan demikian dituliskan *ny t* or *h*.

زكاة الفطرة	ditulis	<i>zakatā al-fitrāh</i>
-------------	---------	-------------------------

D. Vokal Pendek dan Penerapannya

Semua *tā'marbutāh* ditulis dengan *h*, baik berada pada akhir kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

_____	fathah	ditulis s	a
_____	kasrah	ditulis s	i
_____	ḍammah	ditulis s	u

فَعَلَ	fathah	ditulis s	<i>fa'ala</i>
ذَكَرَ	kasrah	ditulis s	<i>zūkira</i>
يَذْهَبُ	ḍammah	ditulis s	<i>yaẓhabu</i>

E. Vokal Panjang

1	fathah + alif	ditulis	ā
	جاهلية	ditulis	<i>jāhiliyah</i>
2	fathah + yā'mati	ditulis	ā
	تنسى	ditulis	<i>tans ā</i>

3	kasrah + yā'mati	ditulis	<i>i</i>
	كريم	ditulis	<i>karim</i>
4	ḍammah + wāwu mati	ditulis	<i>ū</i>
	فروض	ditulis	<i>furūd</i>

F. Vokal Rangkap

1	fathah + yā'mati	ditulis	<i>ai</i>
	بينكم	ditulis	<i>bainakum</i>
2	fathah + wāwu mati	ditulis	<i>au</i>
	قول	ditulis	<i>qaul</i>

G. Vokal Pendek yang berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	ditulis	<i>a'antum</i>
أُعِدَّتْ	ditulis	<i>u'iddat</i>
لَنْ شَكَرْتُمْ	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

H. Kata Sandang alif + Lam

- a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah* maka ditulis dengan menggunakan huruf awal “al”

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

- b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis sesuai dengan huruf pertama *Syamsiyyah* tersebut

السماء	ditulis	<i>al-Samā'</i>
الشمس	ditulis	<i>al-Syams</i>

I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya

ذوى الفروض	ditulis	<i>ẓawī al-furūd</i>
أهل السنّة	ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, serta ridha-Nya, sehingga penulis diberikan kesehatan, kemudahan, kekuatan, dan kesempatan dalam menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya hingga akhir zaman. Dengan penuh rasa syukur, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dengan judul “Pengaruh *Work-life Harmony*, Fleksibilitas Kerja, Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z. Studi pada Bank Central Asia (BCA) KCU Kota Medan.”. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi inididak terlepas dari doa, dukungan, bantuan, bimbingan, serta kerja sama dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Allah Swt dengan segala rahmat dan karunia-Nya yang selalu memberikan kemudahan bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Prof. Noorhaidi, S.Ag., M.A., M.Phil., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
3. Prof. Dr. Misnen Ardiansyah, S.E., M.Si., Ak., CA., ACPA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
4. Dr. Jeihan Ali Azhar, S.Si., M.E.I, selaku Kepala Program Studi Perbankan Syariah sekaligus Dosen Pembimbing Akademik
5. Bapak Defi Insani Saibil, S.E.I., M.E.K, selaku Sekretaris Program Studi Perbankan Syariah
6. Bapak Mahfud Asyari, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang selalu memberikan masukan dan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan dan wawasan bagi

penulis selama menempuh studi, khususnya dosen program studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

8. Seluruh Karyawan dan *Staff* Tata Usaha yang telah memberikan bantuan selama menempuh pendidikan.
9. Keluarga tercinta, khususnya Papa, Mama, Abang dan Adek thira yang selalu menjadi sumber kekuatan, kebahagiaan, dan motivasi bagi penulis. Terima kasih atas segala doa, kasih sayang, dukungan, perhatian, memberi semangat terus-terusan dan menanyakan keadaan saat mengerjakan skripsi ini, serta pengorbanan yang diberikan selama ini.
10. Sahabat terbaik penulis sejak masa Madrasah Tsanawiyah yang tergabung dalam grup "WTF", yaitu Najwa Nur, Naila, Salwa, Jihan, Mifta, Sipa, Lulu, Nia, dan Alya Fitri. Terima kasih telah memberikan dukungan dan semangat.
11. Teman-teman terdekat penulis yang tergabung dalam grup "Bidadari", yaitu Nazhifa, Muthia, dan Akilah. Terima kasih atas kebersamaan, serta semangat yang selalu diberikan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
12. Teman-teman seperjuangan yang tergabung dalam grup "Gen Z", yaitu Aldy, Erma, dan Depa yang sudah seperti saudara sendiri di perkuliahan ini, serta Keisya, dan Azelia. Terima kasih atas bantuan, dukungan, motivasi, dan kebersamaan yang telah diberikan selama masa perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini dan juga "xopi" salah satu yang sering menjadi tempat dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Teman-teman Kuliah Kerja Nyata (KKN) 117 Ledok Lempong yang telah memberikan pengalaman, pembelajaran, kebersamaan, serta kenangan yang berharga selama pelaksanaan KKN.
14. Terakhir, kepada diri saya sendiri Revani Dwi Alya. Terima kasih karena telah bertahan, berjuang, dan tidak menyerah dalam menghadapi berbagai tantangan selama proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini. Terima kasih telah melawan rasa takut, mau mencoba hal yang belum terjadi sebelumnya, dan berusaha memberikan yang terbaik serta terus melangkah hingga berada pada titik ini. Maaf kalau suka ovt berlebihan yang menyebabkan aslam naik terus.

Semoga segala usaha, doa, dan perjuangan yang telah dilakukan menjadi langkah awal menuju masa depan yang lebih baik.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan Skripsi ini masih terdapat kekurangan. Terdapat beberapa keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki peneliti. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan saran, masukan, serta kritik yang membangun dari berbagai pihak.

Yogyakarta, 2 Juni 2026

Penulis



Revani Dwi Alya

22108020127



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iv
SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN.....	ix
KATA PENGANTAR.....	xiv
DAFTAR ISI	xvii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xix
ABSTRAK	xx
<i>ABSTRACT</i>	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	11
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
D. Sistematika Pembahasan.....	13
BAB II LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA	16
A. Landasan Teori.....	16
B. Kajian Pustaka	27
C. Kerangka Pemikiran	40
D. Pengembangan Hipotesis.....	41
BAB III METODE PENELITIAN.....	48
A. Jenis Penelitian	48
B. Populasi dan Data	48
C. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan	49
D. Definisi Operasional Variabel.....	50
E. Teknik Analisis Data.....	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	55
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	55
B. Profil Responden	56
C. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	60
D. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	64
E. Pembahasan	70
BAB V PENUTUP.....	76
A. Kesimpulan.....	76
B. Keterbatasan Penelitian	77
C. Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	xxii

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbedaan Generasi	2
Tabel 3. 1 Skala Likert	50
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel	50
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden	56
Tabel 4. 2 Hasil Uji Validitas Konvergen.....	60
Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas Diskriminan (<i>Fornell-Larcker Criterion</i>)	62
Tabel 4. 4 hasil Uji Reliabilitas	63
Tabel 4. 5 Tabel Hasil Uji R-Square	65
Tabel 4. 6 Hasil <i>Effect Size</i>	66
Tabel 4. 7 Hasil Uji Hipotesis	67



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	41
Gambar 4. 1 Model Pengukuran	65



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life harmony*, fleksibilitas kerja, keterikatan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z pada Bank Central Asia (BCA) Kota Medan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 30 karyawan Generasi Z yang diperoleh menggunakan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Sebaliknya, *work-life harmony* dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja dan keterikatan kerja merupakan faktor yang lebih berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z pada Bank Central Asia Kota Medan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z.

Kata Kunci: *Work-Life Harmony*, Fleksibilitas Kerja, Keterikatan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work-life harmony, work flexibility, work engagement, and job satisfaction on the performance of Generation Z employees at Bank Central Asia (BCA) in Medan City. This research employed a quantitative approach with a saturated sampling technique, involving 30 Generation Z employees from both conventional and Islamic BCA branches in Medan City. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method with the assistance of SmartPLS 4 software.

The results indicate that work flexibility and work engagement have a positive and significant effect on the performance of Generation Z employees. In contrast, work-life harmony and job satisfaction do not have a significant effect on employee performance. These findings suggest that work flexibility and work engagement are more influential factors in improving the performance of Generation Z employees at Bank Central Asia in Medan City. This study is expected to contribute to the development of human resource policies that align with the characteristics and work preferences of Generation Z employees.

Keywords: *Work-Life Harmony, Work Flexibility, Work Engagement, Job Satisfaction, Employee Performance, Generation Z.*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah aset paling penting dalam sektor perbankan karena kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan citra bank sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, bank harus dapat berkompetisi tidak hanya lewat inovasi produk, tetapi juga dengan strategi pengelolaan SDM yang responsif terhadap perubahan generasi yang kini memasuki pasar kerja, termasuk Gen Z. Generasi Z dikenal dengan cara kerja yang berbeda dari generasi yang datang sebelumnya, mereka lebih mengutamakan keseimbangan antara aspek kehidupan pribadi dan profesional, fleksibilitas, serta arti dari pekerjaan lebih daripada mencari keamanan pekerjaan (Hajjar & Poerwita Sary, 2025).

Generasi Z adalah kelompok yang semenjak dini telah akrab dengan teknologi serta internet, generasi yang sangat menginginkan kemajuan teknologi. Inovasi dalam teknologi menjadi seperti air bersih yang perlu segera dinikmati agar bisa merasakan dampaknya. Generasi Z yang sering disebut sebagai generasi digital, tumbuh dan berkembang dengan tingkat ketergantungan yang besar pada teknologi dan berbagai digital alat teknologi. Generasi ini menunjukkan pemahaman yang mendalam terhadap teknologi, dapat menggunakan alat tanpa memerlukan petunjuk. Selalu

terhubung menjadi simbol generasi ini, di mana mereka harus terakses dengan internet kapan saja dan dimana saja menurut dari (Noordiono, 2016).

Perbedaan antar generasi di tempat kerja menjadi salah satu topik yang selalu ada dalam evolusi manajemen sumber daya manusia, dan ide mengenai perbedaan generasi terus mengalami perubahan seiring waktu. Terdapat sifat yang sangat berbeda antara generasi Z dan generasi lain. Salah satu fitur penting yang menjadi pembeda adalah cara mereka memahami informasi dan teknologi. Untuk generasi Z, teknologi dan informasi telah menjadi elemen penting dalam kehidupan mereka karena mereka dibesarkan di zaman di mana akses terhadap informasi, terutama melalui internet, telah menjadi standar di seluruh dunia. Fenomena ini mempengaruhi prinsip, perspektif, dan cita-cita mereka. Kehadiran generasi Z akan membawa tantangan baru untuk manajemen di dalam organisasi, terutama terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia (Febrianty & Muhammad, 2022).

Tabel 1. 1 Perbedaan Generasi

Tahun kelahiran	Nama Generasi
1925-1946	<i>Traditional Generation</i>
1946-1960	<i>Baby Boom Generation</i>
1960-1980	<i>X Generation</i>
1980-1995	<i>Y Generation</i>
1995-2010	<i>Z Generation</i>
2010 +	<i>Alfa Generation</i>

Sumber: Putra (2016)

Angkatan kerja saat ini didominasi oleh generasi milenial dan Generasi Z, oleh sebab itu untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara optimal, manajemen perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari generasi tersebut (Institution Statista, 2020).

Dalam sektor perbankan, performa karyawan Generasi Z dipengaruhi oleh sejumlah elemen, seperti keseimbangan kerja-hidup, *teamwork*, dan kesesuaian antara pekerjaan dan individu. Ini menunjukkan bahwa perusahaan harus memahami ciri-ciri Generasi Z supaya dapat meningkatkan kinerja mereka (Mulyani & Santosa, 2024).

Perubahan dalam cara bekerja di zaman digital mengharuskan karyawan untuk tidak hanya menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga mempertahankan keseimbangan antara kejadian kehidupan pribadi mereka. Bagi Generasi Z, pekerjaan kini tidak hanya dianggap sebagai tempat untuk mendapatkan sumber penghasilan, tetapi juga harus mendukung kesejahteraan mental dan kualitas hidup. Jika tidak ada keseimbangan, karyawan dapat mengalami stres, kelelahan, dan bahkan penurunan produktivitas.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Prasanth et al., (2024), *work-life harmony* adalah pendekatan yang lebih luas daripada *work-life balance* karena mampu mengintegrasikan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi melalui fleksibilitas kerja, manajemen waktu, dan dukungan dari perusahaan. Ini berdampak pada peningkatan kesejahteraan dan kepuasan dalam jangka panjang.

Salah satu faktor yang semakin dipertimbangkan oleh Generasi Z saat memilih dan mempertahankan pekerjaan adalah fleksibilitas kerja. Generasi Z cenderung menginginkan fleksibilitas dalam mengatur waktu, tepat dan cara mereka melakukan pekerjaan agar sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka. Namun, karena adanya standar operasional dan pelayanan kepada nasabah yang harus dipenuhi, fleksibilitas kerja masih terbatas di sektor perbankan. Sebuah studi yang sejalan dengan (Febriana & Mujib, 2024) bahwa skema pekerjaan yang fleksibel berkontribusi pada peningkatan produktivitas karyawan Generasi Z secara langsung dan melalui peningkatan keterlibatan emosional (*emotional engagement*).

Selain fleksibilitas kerja, keterikatan kerja adalah komponen penting yang memengaruhi kualitas kinerja karyawan yang ditawarkan oleh tempat kerja. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung menyelesaikan tugas dengan semangat, dedikasi dan fokus. penelitian Natalia et al., (2024) menunjukkan bahwa *workplace well-being* berpengaruh positif terhadap *well-being* berpengaruh positif terhadap *work engagement*, sehingga perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan.

Salah satu penting dalam manajemen SDM adalah kepuasan kerja, yang dikaitkan dengan pandangan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka. Generasi Z mengutamakan fleksibilitas, kesempatan berkembang, tempat kerja yang nyaman, dan kompensasi. Menurut beberapa penelitian, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung

melakukan kinerja yang baik dibandingkan kinerja karyawan yang kurang puas dengan pekerjaan mereka.

Kinerja karyawan dalam bidang perbankan, pencapaian tujuan keuangan bukan satu-satunya fokus melainkan juga mutu pelayanan, kecepatan, ketepatan, dan kepuasan pelanggan. Bagi kaum Gen Z yang memiliki harapan yang berbeda terkait dunia kerja, perusahaan harus mengadaptasi kebijakan sumber daya manusia untuk mengoptimalkan kemampuan mereka. Studi yang dilakukan di Indonesia mengindikasikan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat secara signifikan meningkatkan performa karyawan Gen Z serta mengurangi tingkat kelelahan (Selvia et al., 2025).

Bagi individu, hasil kerja yang baik bisa meningkatkan perkembangan keterampilan dan jalur karir bagi mereka. Sebaliknya, karyawan Gen Z yang memiliki kinerja unggul biasanya menjadi teladan bagi kolega-koleganya, menjadikan suasana kerja yang lebih positif dan saling mendukung. Ketika salah satu anggota tim memberikan kontribusi yang baik, ini dapat memperbaiki interaksi kelompok dan mendorong rekan kerja lainnya untuk meraih prestasi yang lebih tinggi (Wibowo et al. 2024).

Dari sudut pandang perusahaan, kinerja terbaik karyawan Gen Z membantu dalam mencapai sasaran organisasi, meningkatkan efisiensi kerja, dan memperkuat posisi kompetitif di pasar (Raza et al., 2022). Dengan menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas, perusahaan tidak hanya mendapatkan keuntungan langsung dari hasil kerja para

karyawan, tetapi juga menciptakan citra sebagai tempat yang menarik bagi generasi muda (Wibowo & Ahmadi, 2024)

Berdasarkan hasil survei kegiatan dunia usaha (SKDU) yang dilakukan oleh Bank Indonesia (BI), kinerja kegiatan dunia usaha menunjukkan stabilitas di triwulan III 2025, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai saldo bersih tertimbang (SBT) yang mencapai 11,5 persen dilansir dari Tempo. Menurut Direktur Eksekutif Departemen Komunikasi Bank Indonesia, Ramdan Denny Prakoso seperti yang dilaporkan oleh Antara, hal ini terlihat dari kinerja positif di semua lapangan usaha dengan nilai Saldo Bersih Tertimbangan (SBT) sebesar 11,55 persen yang tidak berbeda jauh dari SBT triwulan sebelumnya yaitu 11,70 persen.

Dalam dunia perbankan, khususnya di Bank Central Asia (BCA) yang terletak di Kota Medan, penerapan fleksibilitas serta *work-life harmony* menghadapi berbagai tantangan, mengingat bank mempunyai persyaratan operasional yang cukup ketat. Situasi ini menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana fleksibilitas kerja dan *work-life harmony* dapat memberikan dampak positif bagi karyawan Generasi Z di industri perbankan. Dengan mempertimbangkan sifat Generasi Z yang sangat mengutamakan kebebasan dan keseimbangan hidup, isu ini menjadi semakin relevan untuk diteliti secara mendalam di sektor perbankan lokal (Anhar et al., 2025).

Bank Central Asia (BCA) memiliki banyak cabang di Kota Medan (Contohnya KCU/KC/KCP di berbagai lokasi seperti Jalan Asia, Pangeran

Diponegoro, dan Bukit Barisan), menjadikan Medan tempat yang tepat untuk menyelidiki dinamika pekerja Gen Z dalam bidang perbankan ritel. Aktivitas BCA dan unit-unit terkait di Medan (termasuk relokasi serta pembukaan cabang BCA syariah pada 2024) menunjukkan kemajuan dalam layanan dan potensi modifikasi praktik pengelolaan sumber daya manusia di daerah ini. Sebagai hasilnya, penelitian pada cabang-cabang BCA di Kota Medan memberikan konteks lokal yang penting untuk memahami bagaimana *work-life harmony*, fleksibilitas kerja, keterikatan karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Gen Z (BCA syariah, 2024).

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis dampak langsung dari *work-life harmony*, fleksibilitas dalam pekerjaan, keterikatan terhadap pekerjaan, serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dari generasi Z, dan untuk memberikan saran terkait kebijakan sumber daya manusia di cabang BCA Medan guna meningkatkan tingkat retensi serta produktivitas dari pekerja generasi baru. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman berguna bagi manajemen di cabang BCA Medan dan mendukung penyusunan kebijakan mengenai fleksibilitas serta program keterikatan yang sesuai dengan karakteristik generasi Z (Natalia et al., 2024).

Fenomena transformasi model pekerjaan pasca pandemi, termasuk penggunaan sistem kerja *hybrid* dan penyesuaian waktu serta lokasi kerja, semakin menguat. Fleksibilitas dalam dunia kerja semakin menjadi fokus utama dalam analisis sumber daya manusia karena kemampuan organisasi

untuk memberikan kebebasan dalam waktu dan tempat dianggap mampu meningkatkan kepuasan serta performa karyawan dari generasi muda. Penelitian (N. R. Ramadhan & Siti Rahmawati, 2024) di Indonesia menunjukkan bahwa kemampuan untuk bekerja dengan cara yang fleksibel berdampak besar pada tingkat kepuasan pekerjaan para karyawan dari Gen Z dan generasi milenial.

Konsep *work-life harmony* merupakan suatu lanjutan dari *work-life balance*. Sementara *work-life balance* fokus pada pembagian waktu yang seimbang, *work-life harmony* menitikberatkan pada pengintegrasian yang selaras antara kehidupan pribadi dan profesi secara mental. Dalam pandangan teori Model *Job Demands-Resources* (JD-R), *work-life harmony* dan fleksibilitas dalam pekerjaan dianggap sebagai sumber daya pekerjaan yang dapat meningkatkan kesejahteraan, keterlibatan, dan akhirnya kinerja karyawan. Teori ini sangat tepat untuk menjelaskan bagaimana sumber daya dalam pekerjaan bisa memperkuat motivasi dan performa, khususnya di kalangan generasi muda (Pratiwi & Fatoni, 2021).

Variabel fleksibilitas dalam pekerjaan memiliki dukungan kuat dari teori *Self-Determination Theory* (SDT) serta teori desain pekerjaan yang mutakhir, yang menekankan pentingnya otonomi sebagai kebutuhan psikologis utama bagi karyawan. Saat otonomi terpenuhi melalui pengaturan waktu kerja yang fleksibel atau lokasi kerja yang dapat dipilih, karyawan merasa lebih dihargai, memiliki kendali atas pekerjaan mereka, dan pada akhirnya menunjukkan tingkat kepuasan serta kinerja yang lebih

baik. Ini sangat relevan bagi Generasi Z, yang cenderung memilih pekerjaan yang menawarkan kebebasan dan fleksibilitas (Ardansyah & Rachman, 2025).

Selain itu, keterikatan terhadap pekerjaan (*employee engagement*) menjadi faktor krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia di era sekarang. Pegawai yang merasakan keterlibatan secara emosional, mental, dan fisik cenderung dapat memberikan kinerja yang lebih baik dan menunjukkan loyalitas kepada perusahaan. Penelitian yang dilakukan di Indonesia mengungkapkan bahwa tingkat kualitas hidup dalam pekerjaan dapat memprediksi keterikatan pegawai untuk generasi Z (Aysila *et al.*, 2025). Keterlibatan karyawan yaitu salah satu elemen krusial yang berdampak pada hasil kerja. Teori *Utrecht Work Engagement* melihat keterlibatan sebagai keadaan positif yang terdiri dari semangat, dedikasi, dan konsentrasi. Karyawan yang terlibat cenderung berbuat lebih baik dan menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi. Penelitian mengungkapkan bahwa keterlibatan berkaitan erat dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan serta kepuasan dalam bekerja, dan dapat secara signifikan meningkatkan kinerja (Manurung *et al.*, 2025).

Kepuasan kerja tetap menjadi variabel yang sudah ada sejak lama, namun masih penting dalam konteks Generasi Z. Bagi generasi ini, kepuasan dalam pekerjaan tidak hanya bergantung pada penghasilan atau rute karir, tetapi juga dipengaruhi oleh elemen-elemen fleksibilitas, kesejahteraan, dan arti dari pekerjaan. Sebuah penelitian yang berfokus pada

Generasi Z di industri perbankan di Jakarta menemukan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam memahami kinerja karyawan (Yuli Indah Fajar Dini & Chou, 2024).

Menurut *Herzberg's Two-Factor Theory*, kepuasan dalam pekerjaan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor pendorong seperti pengembangan pribadi, kebebasan, dan arti pekerjaan dari elemen-elemen yang sangat dibutuhkan oleh generasi Z. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *work-life balance* serta fleksibilitas dalam bekerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan yang dirasakan dalam bekerja. Ini pada akhirnya memberikan dampak yang baik terhadap kinerja masing-masing orang maupun kelompok (Puspita, 2022).

Secara konseptual, permasalahan itu dapat dipahami melalui kerangka Model *Job Demands-Resources* (JD-R), model yang memisahkan unsur-unsur pekerjaan menjadi “*job demands*” (tuntutan kerja) dan “*job resources*” (sumber daya kerja/elemen pendukung) yang mana *job resources* dapat berfungsi sebagai penyangga terhadap efek buruk dari *job demands* dan juga mendorong karyawan untuk berpartisipasi dan meraih prestasi.

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu, adapun research gap yang ingin diatasi adalah terbatasnya kajian empiris yang secara khusus meneliti variabel non-finansial seperti fleksibilitas kerja dan *work-life harmony* dalam mempengaruhi kinerja generasi Z di bank-bank di Indonesia, sebagian besar penelitian masih bersifat lintas-sektor atau untuk generasi umum, serta masih minimnya penelitian yang melibatkan sampel dari kota-

kota yang bukan ibu kota besar seperti Medan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teori maupun praktik bagi manajemen sumber daya manusia di BCA dan juga sektor perbankan secara umum.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan sebelumnya, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *work-life harmony* berpengaruh terhadap performa karyawan Gen Z di KCU BCA Kota Medan?
2. Apakah fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap performa karyawan Gen Z di KCU BCA Kota Medan?
3. Apakah keterikatan kerja berpengaruh terhadap performa karyawan Gen Z di KCU BCA Kota Medan?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap performa karyawan Gen Z di KCU BCA Kota Medan?
5. Bagaimana pengaruh *work-life harmony*, fleksibilitas kerja, keterikatan kerja dan kepuasan kerja terhadap performa karyawan Gen Z di KCU BCA Kota Medan?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Studi ini dimaksudkan untuk mengeksplorasi dampak *work-life harmony*, fleksibilitas kerja, keterikatan kerja, dan kepuasan kerja pada performa karyawan Gen Z di BCA Kota Medan melalui analisis kuantitatif.

Berikut ini adalah tujuan dari penelitian yang disesuaikan dengan rumusan masalah:

1. Untuk mengetahui dampak *work-life harmony* pada performa karyawan Gen Z di KCU BCA Kota Medan.
2. Untuk mengetahui dampak fleksibilitas kerja pada performa karyawan Gen Z di KCU BCA Kota Medan.
3. Untuk mengetahui dampak keterikatan kerja pada performa karyawan Gen Z di KCU BCA Kota Medan.
4. Untuk mengetahui dampak kepuasan kerja pada performa karyawan Gen Z di KCU BCA Kota Medan.
5. Untuk mengetahui dampak gabungan *work-life harmony*, fleksibilitas kerja, keterikatan kerja dan kepuasan kerja pada performa karyawan Gen Z di KCU BCA Kota Medan.

Berdasarkan tujuan yang telah dijelaskan, maka keuntungan yang bisa diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti
 - a. Dapat menjadi pengalaman langsung dalam menerapkan metode kuantitatif dengan pendekatan SEM-PLS pada data primer, sehingga dapat meningkatkan kemampuan dalam menganalisis hubungan antarvariabel serta memperkuat pemahaman terhadap fenomena Generasi Z pada sektor perbankan.
 - b. Dapat meningkatkan pemahaman pribadi tentang tantangan Gen Z di sektor perbankan.

2. Bagi Akademisi

- a. Hasil dari penelitian dapat memberikan referensi empiris baru untuk dosen dan peneliti di bidang manajemen sumber daya manusia, dalam mengintegrasikan variabel kinerja dalam Gen Z..
- b. Dapat membantu akademisi membangun kurikulum yang lebih relevan dengan kebutuhan Gen Z.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Penelitian ini membuka jalan bagi studi lanjutan, seperti analisis mediasi atau moderasi tambahan dengan sampel yang lebih luas atau perbandingan antar bank syariah.
- b. Dapat menggunakan pendekatan mixed-methods untuk mendalami aspek kualitatif kinerja Gen Z untuk di uji di penelitian selanjutnya.

D. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan dalam memahami dan menelaah keseluruhan isi pembahasan ini memerlukan penyusunan suatu sketsa mengenai alur penulisan. Berikut adalah sistem penulisan yang disajikan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab satu membahas dasar penelitian dengan permasalahan konteks masalah secara keseluruhan. Isinya mencakup latar belakang, rumusan masalah yang difokuskan pada pengaruh variabel, tujuan penelitian, manfaat, serta sistematika penulisan ini sendiri.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini menyajikan kerangka teoritis yang mendukung analisis kuantitatif. Dimulai tinjauan pustaka, penjelasan variabel, lalu dibahas kerangka konseptual, referensi utama dari literatur terkini dan bab ini diakhir dengan model penelitian visual.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan pendekatan metodologis secara rinci untuk memastikan replikabilitas studi. Dimulai bahas cara yang diterapkan oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian, termasuk jenis, populasi dan sampel yang terlibat, cara pengumpulan data, penjelasan operasional untuk setiap variabel, serta pendekatan yang digunakan untuk menganalisis data dalam skripsi ini.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Secara keseluruhan, bagian ini menguraikan mengenai analisis data dan temuan dari penelitian. Dalam bagian ini terdapat sub bagian yang membahas tentang deskripsi penelitian, data yang dipakai, serta analisis terhadap jawaban dari isu yang hendak dikaji.

BAB V : PENUTUP

Bab lima menjelaskan tentang ringkasan dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan, selanjutnya akan diuraikan mengenai sumbangan penelitian untuk pihak

yang berkepentingan, penjelasan tentang pengamatan, serta rekomendasi untuk peneliti di masa mendatang.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan studi yang dilakukan tentang pengaruh *work-life harmony*, fleksibilitas kerja, keterikatan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Generasi Z di Bank Central Asia Kota Medan dengan menggunakan pendekatan SEM-PLS dan dukungan SmartPLS 4, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. *Work-life harmony* tidak memiliki dampak yang berarti terhadap performa pegawai Generasi Z di Bank Central Asia Kota Medan. Hasil ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara aspek pribadi dan pekerjaan belum menjadi faktor utama dalam peningkatan kinerja karyawan Generasi Z pada subjek penelitian.
2. Fleksibilitas dalam pekerjaan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap performa karyawan Generasi Z di Bank Central Asia yang terletak di Kota Medan. Ini berarti bahwa semakin banyak fleksibilitas yang ditawarkan oleh perusahaan, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Generasi Z biasanya lebih menyukai pola kerja yang fleksibel karena hal tersebut memberikan mereka kebebasan dan kenyamanan saat bekerja.
3. Keterikatan di tempat kerja memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap performa karyawan Generasi Z di Bank Central Asia

Kota Medan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang menunjukkan antusiasme, komitmen, dan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan cenderung dapat mencapai hasil yang lebih baik.

4. Kepuasan kerja tidak memiliki dampak yang berarti terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Bank Central Asia Kota Medan. Ini menandakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja karyawan, karena ada faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z.

5. Berdasarkan hasil analisis R-Square, faktor *work-life harmony*, fleksibilitas kerja, keterikatan kerja, serta kepuasan kerja dapat memberikan penjelasan yang kuat terhadap faktor kinerja karyawan, sedangkan faktor lainnya dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

B. Keterbatasan Penelitian

Studi ini masih mempunyai beberapa batasan yang dapat menjadi pertimbangan bagi penelitian yang akan datang, di antaranya:

1. Jumlah partisipan dalam studi ini masih sedikit, yakni sebanyak 30 orang karyawan dari Generasi Z di BCA Konvensional dan BCA di Kota Medan.
2. Studi ini hanya mendalami satu bidang perbankan, yaitu Bank Central Asia di Kota Medan, sehingga hasil dari penelitian ini mungkin tidak dapat diterapkan secara umum di sektor pekerjaan yang lain.

3. variabel yang dibahas dalam studi ini hanya mencakup *work-life harmony*, fleksibilitas kerja, keterikatan kerja, serta kepuasan kerja. Sementara itu, terdapat banyak faktor lain yang dapat berdampak pada performa karyawan, seperti budaya organisasi, kondisi tempat kerja, tekanan kerja, serta gaya kepemimpinan.
4. Studi ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan kuesioner, sehingga jawaban dari para responden sangat ditentukan oleh sudut pandang masing-masing orang.

C. Saran

Sesuai dengan temuan dari studi yang telah dilaksanakan, peneliti memberikan sejumlah saran sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan
 - a. Diharapkan perusahaan mampu meningkatkan fleksibilitas dalam pekerjaan bagi karyawan khususnya untuk generasi Z, karena hal ini terbukti dapat mendorong kinerja mereka.
 - b. Perusahaan diharapkan bisa menjaga dan memperbaiki keterikatan karyawan melalui dukungan dalam pekerjaan, pengembangan karir, dan suasana kerja yang nyaman agar karyawan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya.
 - c. Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan berbagai aspek lain yang juga dapat mempengaruhi performa karyawan, selain *work-life harmony* dan kepuasan kerja, agar tingkat produktivitas karyawan dapat meningkat dengan maksimal.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Peneliti berikutnya diharapkan melibatkan lebih banyak partisipan supaya hasil diperoleh menjadi lebih mewakili.
- b. Peneliti yang akan datang diharapkan dapat menyertakan variabel lain yang berhubungan dengan kinerja karyawan, seperti budaya perusahaan, tekanan kerja, dorongan kerja dan tipe kepemimpinan.
- c. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan fokus penelitian ke sektor industri atau area lain untuk mendapatkan hasil yang lebih luas dan variatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurohim, Zulkarnain, I., Sembiring, R. S. R., Gunawan, Patimah, T., Sarsono, Prayudi, D., Raflina, R., Hamdani, M., Hidayati, U., Sudirman, A., Supriatin, D., Anwar, S., Irawan, Supriyati, Ridwan, A., & Istiatin. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara*.
- Al-azzam, D. W., & Wibowo, D. H. (2024). Keterikatan Kerja dan Kinerja Karyawan di Perusahaan Padat Karya di Indonesia. *Junral Psikologi Wijaya Putra*, 5(2), 104–113. <https://doi.org/10.38156/psikowipa.v5i2.148>
- Amalia, D. (2025). Peran Motivasi Kinerja Karyawan dan Pengaruh Dalam Organisasi. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 6(02), 57–67.
- Anggreni, D. (2022). *Metodologi penelitian kesehatan*.
- Anhar, reisy aulia, Suryaningsih, A., & Fadillah, raysha naya putri. (2025). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Work Life Balance terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 4(03), 248–256. <https://doi.org/10.58812/jbmws.v4i03.2552>
- Apriliana, K. M., & Ahmadi, M. A. (2024). *Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas. 1*, 121–132.
- Ardansyah, & Rachman, M. F. (2025). Analisis Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z Di Kota Bandar Lampung. *Hirarki: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 7(2). <https://doi.org/10.30606/xs0yy812>
- Arisandy, D., & Maharani, S. (2025). Peran Infografis dalam Meningkatkan Work-life Hrmony Pegawai di Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Palembang untuk menjaga Produktivitas dan Kesejahteraan. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 5(2), 1721–1730.
- Aysila, A. F., Kusmaryani, R. E., & Yogyakarta, U. N. (2025). *Research Horizon*. 0696.
- Az-zahra, C., Purwana, D., & Suherdi. (2024). Flexible Working Arrangement on Job Performance Mediated by Work-life Balance Among Employees. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran, Dan Akuntansi*, 5(1), 174–184.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). *Using The Job Demands-Resources Model To Predict Burnout and Performance*. 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.84>
- Bangun, G. D. (2025). *Pengaruh Work-life Balance dan Kepuasan Kerja di Era Digital terhadap Kinerja Karyawan Pt. ASABRI (Persero) Kantor Caban Surabaya*. 3(2), 544–554.
- Bataineh, K. adnan. (2019). *Impact of Work-Life Balance , Happiness at Work , on Employee Performance*. 12(2). <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- BCA syariah. (2024). *BCA Syariah Tingkatkan Akses Nasabah di Medan*.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2009). *The Relationship of Schedule Flexibility and Outcomes Via the Work-Family Interface*. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Davidescu, A. A., Apostu, S., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). *Work Flexibility , Job Satisfaction , and Job Performance among Romanian Employees — Implications for Sustainable Human Resource Management*.

- Dewi, A. K., & Elyadi, R. (2025). Analisis Work-Life Balance Karyawan Koffness The Bistro Semarang. *Jurnal Sains, Teknologi, Masyarakat Dan Jejaring*, 1(8), 14–25.
- Erwina, & Amri. (2020). *JEMMA (Jurnal of Economic , Management , and Accounting) Analisis Employee Engagement Melalui Dimensi Vigor , Dedication dan Absorption pada PT . Sumber Graha Sejahtera Di Kabupaten Luwu*. 3, 173–180.
- Fachrurazi, F., Harto, B., & Dwijayanti, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Konsep)* (Issue December).
- 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*, 1–9.
- Febriani, M. R., Handaru, A. W., & Sholikhah. (2022). *The Consequence of Work Stress and Work-life Balance on Employee Job Satisfaction At PT Taspen (PERSERO)*.
- Firstianty, Fibriany, W., Zakaria, M., Putrianti, F. G., Apramilda, R., Wisnu, B., & Pramono, S. A. (2025). Analisis Pengaruh Workplace Flexibility, Continuous Development Program dan Job Autonomy terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Rintisan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14, 837–846. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1426>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). *Beyond Work and Family : A Measure of Work / Nonwork Interference and Enhancement*. 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In *Handbook of occupational health psychology*, 2nd ed. (pp. 165–183). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-000>
- H. S, J., & Syed, R. (2025). *Flexible work arrangements and their impact on women 's job satisfaction and quality of life : The mediating role of work-life balance+*. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.10](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.10)
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM : Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair Jr, J. F., Danks, N. P., Ray, S., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*.
- Hajjar, R. S., & Poerwita Sary, F. (2025). The Influence of work-life balance and work environment on Gen Z employee loyalty in Indonesia. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 7, 337–350.
- Harjanti, D., Harryman, E., Noerchoidah, & Rossitika, A. R. (2025). The Influence of Flexible Working Arrangement on Employee Performance with Work Life Balance as a Mediation. *Journal of Applied Management and Business*, 6(1), 1–8. <https://doi.org/10.37802/jamb.v6i1.1034>
- Hartono, M., & Tarigas, N. (2025). Konsep Fleksibilitas dalam GIG Worker dan Pengaruhnya pada Kinerja Perusahaan Jasa: Literature Review. *Jurnal Teknik Industri*, 20(1).
- Idayati, F., Yoki, H., Praskadinata, C., Dina, F., Tasriastuti, N. A., Triono, F.,

- Irdhayanti, E., Bisri, T. S., & Nurdiah, S. (2021). *Pengembangan sumber daya manusia*.
- Institution Statista. (2020). *Share of Indonesian population in 2020, by generation*. Siahaan, Mona. <https://www.statista.com/statistics/1220642/indonesia-share-of-population-by-generation/>
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SMARTPLS*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1243777>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 692–724.
- Klindžić, M., & Marić, M. (2017). *Flexible Work Arrangements and Organizational Performance - The Difference Between Employee and Employer-Driven Practices*.
- Kristiana, I. F., Fajrianti, & Purwono, U. (2018). Analisis Rasch dalam Utrecht work engagement Scale-9 (UWES-9) versi Bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 204–217.
- Manurung, J. H., Azazi, A., Marumpe, D. P., Daud, I., & Irdhayanti, E. (2025). Pengaruh Work-Life Balance, Compensation, dan Workload Terhadap Employee Performance Generasi Z Dimediasi oleh Job Stress. *Jurnal Ilmiah Multidisipin*, 3(6), 278–291. <https://doi.org/10.60126/jim.v3i6.967>
- Masrul, M. R. A. A. (2020). Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2019), 614–622. <https://doi.org/10.26740/jim.vn.p614-622>
- Muaja, A., Tewal, B., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Mutasi Jabatan dan Kompensansi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank SULUT Go Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA*, 10(3), 327–339.
- Mulyani, R. S., & Santosa, A. (2024). Pengaruh Work Life Balance , Teamwork , Person Job Fit Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kota Yogyakarta. *Journal of Education Technology Information Social Sciences and Health*, 3(2), 1196–1202.
- Natalia, F., Zamralita, & Lie, D. (2024). Pengaruh Modal Psikologis terhadap Keterikatan Kerja pada Karyawan Generasi Z. *Serina Sosial Humaniora*, 2(2), 90–98.
- Nurliana, L. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Kepala Desa Ciharalang Kecamatan Cijeunjing Kabupaten Ciamis. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6.
- Prasanth, V. S., Santhi, B., Padmaja, M., Maan, A. K., & Venkataswamy, G. (2024). *Work-Life Harmony: Exploring Strategies for Achieving Balance in High-Stress Professions*. 34(02), 179–191.
- Pratiwi, jihan ayu, & Fatoni, F. (2021). Pengaruh employee engagement dan work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 11, 3674–3699.
- Purwanto, S., Rismawati, & Sari, E. M. (2025). Pengembangan Skala Kepuasan Kerja pada Karyawan Indonesia. *Jurnal Manajemen Informatika & Teknologi*, 5(1), 327–333.
- Puspita, T. Y. (2022). Analisis Kepuasan Kerja Staf Politeknik Amamapare Menurut Teori Dua Faktor Herzberg. *Jurnal Sosial Dan Teknologi Terapan*

- AMATA, I(2), 35–38. <https://doi.org/10.55334/sostek.v1i2.73>
- Rabbani, muhammad burhanuddin. (2017). *Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja (Studi Kasus pada Perusahaan Walang Emas Malang)*.
- Raflyawan, R. I. (2025). Keterikatan Kerja sebagai Mediator dalam Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 519–531.
- Rahmawati, D., & Pusparini, E. S. (2023). Pengaruh Flexible Working Arrangements dan Perceived Supervisor Support terhadap Work Engagement dan Employee Performance: Studi Empiris pada Organisasi Keuangan Pemerintah di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi (JMO)*, 14(4), 322–342. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i4.47409>
- Ramadhan, I., Paramita, W., & Munawaroh. (2022). Pengaruh Psychological Contract Breach(PCB) terhadap Keterikatan Kerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 3(1), 314–326.
- Ramadhan, N. R., & Siti Rahmawati. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 15(3), 336–347. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303>
- Raza, M., Zaman, S. us, Qabool, S., Alam, S. H., & Rehman, S. ur. (2022). Role of Marketing Strategies to Generation Z in Emerging Markets. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 9(3), 16–43.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. 55(1), 68–78.
- Saraswati, R. U., & Zulkifli, S. M. (2024). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Trimitra Cikarang. *Jurnal Minfo Polgan*, 12, 929–940.
- Sari, A. D. N., & Rahmaningtyas, W. (2024). Pengaruh Fakto-Faktor Internal dan Eksternal terhadap Kinerja Karyawan Karyawan di Indonesia : Literature Review. *Business and Accounting Education Journal*, 5(3), 312–331. <https://doi.org/10.15294/baej.v5i3.10011>
- Sarikit, M. (2017). Pengaruh Work-life Balance dan Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 82–91.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 71–92.
- Selvia, I. N., Ningsi, A. W., Syahroni, B., & Mahadianto, M. Y. (2025). The Effect of Work-life Balance and Burnout on the Performance of Generation Z employees. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(3), 167–186.
- Sihombing, M. (2026). Employee Experience dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Commitment sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Inovasi Dan Kajian Multidisipliner Kontemporer*, 01(03), 1272–1286.
- Sugiyono, P. D. (2020). *Metode penelitian kuantitatif dan r&d*.

- Wardana, G. F. B. S., & Wibawa, I. M. A. (2024). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Keterikatan Karyawan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 13(5), 825–844.
- Wibowo, S. W., & Ahmadi, M. A. (2024). Pengaruh Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12).
- Wicaksono, B. D., & Rahmawati, S. (2019). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi (JMO)*, 10(2), 133–146.
- Wulansari, S. (2022). Analisis Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt . Bank Ntb Syari ' ah Cabang Bima. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 527–533.
- Yuli Indah Fajar Dini, & Chou, R. (2024). Impact of Job Satisfaction as Mediation on the Performance of Generation Z Employees. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 1607–1623. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.915>