

Pengalaman Karyawan Generasi Z terhadap Penerapan Flexible Working Arrangement di Era Digital Pada PT Cahaya Makmur

Moh. Wahib^{1*}, Hendra Dwi Prasetyo²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika, Surabaya - Indonesia

email: moh.wahib@stiemahardhika.ac.id, Hendra.prasetyo@stiemahardhika.ac.id

Article Info

Article history:

Received : 28 - 12, 2025

Revised : 07 - 01, 2026

Accepted : 18 - 01, 2026

Keywords:

Generasi Z, Flexible Working Arrangement, Era Digital, Pengalaman Karyawan, Work-Life Balance, Produktivitas Kerja..

ABSTRACT

Perkembangan teknologi digital telah mendorong perubahan pola kerja di berbagai organisasi, termasuk penerapan Flexible Working Arrangement (FWA) sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Generasi Z sebagai generasi yang tumbuh di era digital memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal preferensi terhadap fleksibilitas kerja dan penggunaan teknologi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami pengalaman karyawan Generasi Z terhadap penerapan Flexible Working Arrangement di Era Digital pada PT Cahaya Makmur. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi untuk menggali pengalaman dan persepsi karyawan secara mendalam. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu karyawan Generasi Z yang telah mengalami dan menjalankan sistem Flexible Working Arrangement di PT Cahaya Makmur. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Flexible Working Arrangement memberikan pengalaman yang positif bagi karyawan Generasi Z. Fleksibilitas dalam mengatur waktu dan lokasi kerja membantu meningkatkan kenyamanan, produktivitas, serta keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance). Selain itu, pemanfaatan teknologi digital mempermudah komunikasi, koordinasi, dan penyelesaian pekerjaan secara efektif. Penerapan FWA juga meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa diberikan kepercayaan dan kebebasan dalam mengelola pekerjaan. Namun demikian, terdapat beberapa tantangan yang dihadapi, seperti kendala komunikasi, berkurangnya interaksi sosial secara langsung, serta kesulitan dalam memisahkan waktu kerja dan kehidupan pribadi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Flexible Working Arrangement merupakan kebijakan yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z di era digital dan mampu memberikan dampak positif terhadap pengalaman kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mengembangkan sistem kerja fleksibel yang didukung oleh teknologi, komunikasi yang efektif, dan kebijakan yang jelas guna meningkatkan produktivitas serta loyalitas karyawan.

This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



*Corresponding Author:

Moh. Wahib*

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika, Surabaya Indonesia

Email: moh.wahib@stiemahardhika.ac.id

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan yang signifikan dalam dunia kerja. Transformasi digital tidak hanya mengubah cara perusahaan menjalankan operasional bisnis, tetapi juga memengaruhi pola kerja karyawan. Salah satu bentuk perubahan yang banyak diterapkan oleh perusahaan pada era digital adalah Flexible Working Arrangement (FWA), yaitu pengaturan kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam menentukan waktu, lokasi, maupun metode kerja. Penerapan FWA semakin berkembang setelah pandemi COVID-19 dan menjadi salah satu strategi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta kepuasan karyawan (Allen et al., 2015).

Di Indonesia, penerapan Flexible Working Arrangement semakin mendapat perhatian karena dianggap mampu menjawab kebutuhan tenaga kerja modern yang menginginkan fleksibilitas dalam bekerja. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan karyawan untuk tetap menjalankan tugas secara efektif tanpa harus selalu berada di kantor. Berbagai aplikasi kolaborasi digital, sistem manajemen proyek, serta platform komunikasi daring telah mendukung implementasi sistem kerja yang lebih fleksibel (Messenger & Gschwind, 2016).

Di sisi lain, munculnya Generasi Z sebagai kelompok dominan dalam angkatan kerja saat ini turut memengaruhi perubahan paradigma kerja. Generasi Z merupakan individu yang lahir sekitar tahun 1997–2012 dan dikenal sebagai generasi yang tumbuh bersama perkembangan teknologi digital. Karakteristik Generasi Z cenderung mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan hidup, kesempatan pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang adaptif terhadap perkembangan teknologi (Schroth, 2019). Oleh karena itu, penerapan Flexible Working Arrangement menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi pengalaman kerja, motivasi, dan loyalitas karyawan Generasi Z.

PT Cahaya Makmur sebagai perusahaan yang beroperasi di era digital dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan tenaga kerja modern. Penerapan Flexible Working Arrangement di perusahaan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi karyawan maupun organisasi. Namun demikian, pengalaman setiap karyawan dalam menjalani sistem kerja fleksibel dapat berbeda-beda. Sebagian karyawan mungkin merasakan peningkatan produktivitas dan keseimbangan hidup, sementara yang lain dapat menghadapi tantangan seperti kesulitan koordinasi, batasan komunikasi, maupun meningkatnya tekanan kerja akibat kaburnya batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Kossek et al., 2014).

Pengalaman karyawan Generasi Z terhadap penerapan Flexible Working Arrangement menjadi penting untuk diteliti karena kelompok generasi ini memiliki karakteristik, ekspektasi, dan preferensi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Pemahaman yang mendalam mengenai pengalaman mereka dapat membantu perusahaan dalam merancang kebijakan kerja yang lebih efektif, meningkatkan kepuasan kerja, serta mempertahankan talenta muda yang berkualitas. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait implementasi Flexible Working Arrangement pada era digital.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan memahami pengalaman karyawan Generasi Z terhadap penerapan Flexible Working Arrangement di Era Digital pada PT Cahaya Makmur. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai manfaat, tantangan, serta persepsi karyawan Generasi Z terhadap kebijakan kerja fleksibel yang diterapkan perusahaan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengalaman Karyawan

Pengalaman karyawan (*employee experience*) merupakan keseluruhan persepsi, perasaan, dan penilaian karyawan terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, hubungan dengan atasan, rekan kerja, serta sistem dan kebijakan yang diterapkan perusahaan. Pengalaman karyawan terbentuk melalui interaksi yang terjadi selama siklus kerja, mulai dari proses rekrutmen hingga pengembangan karier dan retensi karyawan.

Menurut Morgan (2017), pengalaman karyawan adalah hasil dari interaksi antara budaya organisasi, teknologi, dan lingkungan fisik kerja yang membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi. Pengalaman kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, keterikatan karyawan (*employee engagement*), serta produktivitas organisasi.

Dalam penelitian ini, pengalaman karyawan mengacu pada persepsi dan pengalaman subjektif karyawan Generasi Z terhadap penerapan Flexible Working Arrangement (FWA) yang diterapkan oleh PT Cahaya Makmur.

2.2 Generasi Z

Generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Generasi ini dikenal sebagai digital natives karena tumbuh dan berkembang bersamaan dengan kemajuan teknologi digital, internet, media sosial, serta perangkat komunikasi modern.

Karakteristik utama Generasi Z antara lain:

1. Melek teknologi dan cepat beradaptasi dengan perkembangan digital.
2. Mengutamakan fleksibilitas dalam bekerja.
3. Menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (work-life balance).
4. Menyukai komunikasi yang cepat dan transparan.
5. Menginginkan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif.

Penelitian mengenai keterlibatan Generasi Z di tempat kerja menunjukkan bahwa generasi ini sangat memperhatikan kejelasan tugas, tantangan pekerjaan, dan kesempatan berkembang sebagai faktor penting dalam meningkatkan keterikatan kerja. Karakteristik tersebut menjadikan Generasi Z lebih terbuka terhadap sistem kerja fleksibel dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam lingkungan kerja yang didukung oleh teknologi digital.

2.3 Flexible Working Arrangement (FWA)

2.3.1 Pengertian Flexible Working Arrangement

Flexible Working Arrangement (FWA) merupakan pengaturan kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam menentukan waktu, tempat, maupun cara bekerja sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan kebijakan organisasi.

FWA memungkinkan karyawan memiliki keleluasaan dalam menentukan jam kerja, lokasi kerja, maupun pola kerja tertentu guna meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan produktivitas. Bentuk fleksibilitas tersebut dapat berupa fleksibilitas waktu kerja, kerja jarak jauh (remote working), kerja hibrida (hybrid working), maupun pengaturan jam kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karyawan.

2.3.2 Bentuk-Bentuk Flexible Working Arrangement

Beberapa bentuk Flexible Working Arrangement yang umum diterapkan antara lain:

1. Flexible Time (Flextime)
2. Karyawan diberikan kebebasan menentukan jam mulai dan jam selesai bekerja sesuai ketentuan perusahaan.
3. Remote Working (Work From Home)
4. Karyawan dapat bekerja dari luar kantor dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.
5. Hybrid Working
6. Kombinasi antara bekerja dari kantor dan bekerja dari lokasi lain dengan jadwal tertentu.
7. Compressed Workweek
8. Pengaturan jam kerja yang memungkinkan penyelesaian jam kerja mingguan dalam jumlah hari kerja yang lebih sedikit.

2.3.3 Manfaat Flexible Working Arrangement

Penerapan Flexible Working Arrangement memberikan berbagai manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain:

1. Meningkatkan kepuasan kerja.
2. Meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance).
3. Mengurangi stres kerja.
4. Meningkatkan produktivitas karyawan.
5. Meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan.
6. Mengurangi tingkat absensi.

2.3.4 Tantangan Flexible Working Arrangement

Di samping berbagai manfaat yang diperoleh, penerapan FWA juga memiliki sejumlah tantangan, antara lain:

- a. Menurunnya intensitas komunikasi langsung antarpegawai.
- b. Kesulitan dalam pengawasan dan koordinasi pekerjaan.
- c. Potensi meningkatnya beban kerja.
- d. Kaburnya batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.
- e. Menurunnya rasa keterikatan terhadap organisasi apabila tidak dikelola dengan baik.

2.4 Era Digital dan Transformasi Dunia Kerja

Era digital merupakan periode perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang memengaruhi hampir seluruh aspek kehidupan, termasuk dunia kerja. Pemanfaatan internet, komputasi awan (cloud computing), kecerdasan buatan (artificial intelligence), aplikasi kolaborasi daring, dan sistem informasi perusahaan telah mengubah pola kerja tradisional menjadi lebih fleksibel dan berbasis teknologi.

Transformasi digital memungkinkan organisasi menerapkan sistem kerja virtual, kerja jarak jauh, serta kolaborasi lintas lokasi secara real-time. Dalam lingkungan kerja digital, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sumber daya fisik tetapi juga kemampuan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Bagi Generasi Z, era digital menjadi lingkungan yang sangat sesuai dengan karakteristik mereka karena mendukung mobilitas, fleksibilitas, dan penggunaan teknologi dalam aktivitas kerja sehari-hari.

2.5 Hubungan Generasi Z dengan Flexible Working Arrangement

Generasi Z memiliki preferensi terhadap fleksibilitas kerja yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung menilai bahwa keberhasilan kerja tidak hanya ditentukan oleh kehadiran fisik di kantor, tetapi juga oleh hasil kerja yang dicapai.

Flexible Working Arrangement memberikan kesempatan bagi Generasi Z untuk:

- Mengelola waktu secara lebih efektif.
- Meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja.
- Mengembangkan kreativitas dan inovasi.
- Memanfaatkan teknologi digital secara optimal.
- Meningkatkan kepuasan dan pengalaman kerja.

Namun demikian, penerapan FWA juga dapat menimbulkan tantangan bagi Generasi Z, seperti keterbatasan interaksi sosial, kesulitan membangun hubungan profesional, serta potensi gangguan konsentrasi saat bekerja dari luar kantor. Oleh karena itu, pengalaman Generasi Z terhadap FWA menjadi penting untuk dipahami agar perusahaan dapat merancang kebijakan kerja yang sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja masa depan.

2.6 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Allen et al. (2015)	Flexible Work Arrangements and Employee Outcomes	FWA berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja.
2	Messenger & Gschwind (2016)	Telework and New ICTs	Teknologi digital menjadi faktor utama keberhasilan sistem kerja fleksibel.
3	Schroth (2019)	Generation Z in the Workplace	Generasi Z lebih menyukai lingkungan kerja yang fleksibel dan berbasis teknologi.
4	Smite et al. (2022)	Half-Empty Offices in Flexible Work Arrangements	Karyawan lebih memilih pola kerja hybrid karena memberikan fleksibilitas dan efisiensi kerja.
5	Kycia et al. (2021)	Generation Z Workplace Engagement	Kejelasan tugas, tantangan kerja, dan fleksibilitas menjadi faktor penting bagi Generasi Z dalam bekerja.

2.7 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Kerangka konseptual tersebut menunjukkan bahwa penerapan Flexible Working Arrangement di PT Cahaya Makmur akan membentuk pengalaman kerja karyawan Generasi Z yang selanjutnya memengaruhi kepuasan, produktivitas, dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian berjudul “Pengalaman Karyawan Generasi Z terhadap Penerapan Flexible Working Arrangement di Era Digital pada PT Cahaya Makmur” adalah metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam pengalaman, persepsi, dan makna yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z dalam menjalani Flexible Working Arrangement (FWA) di lingkungan kerja digital. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu karyawan Generasi Z yang telah mengalami dan menjalankan sistem kerja fleksibel di PT Cahaya Makmur. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis data interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai persepsi, manfaat, tantangan, produktivitas kerja, work-life balance, serta kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan Generasi Z terhadap penerapan Flexible Working Arrangement di era digital.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Cahaya Makmur

PT Cahaya Makmur merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan dan distribusi yang telah memanfaatkan teknologi digital dalam berbagai aktivitas operasionalnya. Dalam menghadapi perkembangan era digital dan tuntutan fleksibilitas kerja, perusahaan menerapkan kebijakan Flexible Working Arrangement (FWA) yang memungkinkan karyawan bekerja secara fleksibel melalui pengaturan waktu kerja, sistem kerja hybrid, serta pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung komunikasi dan koordinasi pekerjaan.

Sebagian besar karyawan Generasi Z di PT Cahaya Makmur telah terbiasa menggunakan berbagai platform digital seperti aplikasi rapat daring, sistem manajemen pekerjaan, dan media komunikasi internal perusahaan. Kondisi ini mendukung implementasi Flexible Working Arrangement yang diterapkan perusahaan.

4.2 Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informan yang merupakan karyawan Generasi Z di PT Cahaya Makmur, ditemukan beberapa tema utama yang menggambarkan pengalaman mereka terhadap penerapan Flexible Working Arrangement di era digital.

4.2.1 Persepsi Karyawan terhadap Fleksibilitas Kerja

Mayoritas informan memberikan tanggapan positif terhadap penerapan Flexible Working Arrangement. Mereka menilai sistem kerja fleksibel memberikan kebebasan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja sehingga mampu meningkatkan kenyamanan dalam bekerja.

Beberapa informan menyampaikan bahwa fleksibilitas kerja memungkinkan mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai target tanpa harus terikat pada jam kerja yang kaku. Selain itu, fleksibilitas tersebut membantu mereka mengurangi waktu perjalanan menuju kantor sehingga waktu dapat dimanfaatkan untuk aktivitas yang lebih produktif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z memiliki preferensi tinggi terhadap lingkungan kerja yang memberikan keleluasaan dalam mengatur pekerjaan selama target kerja tetap tercapai.

4.2.2 Kemudahan Penggunaan Teknologi Digital

Seluruh informan menyatakan bahwa penggunaan teknologi digital menjadi faktor utama yang mendukung keberhasilan Flexible Working Arrangement.

Berbagai aplikasi seperti Zoom Meeting, Google Workspace, Microsoft Teams, WhatsApp Business, dan sistem informasi perusahaan membantu proses komunikasi dan koordinasi pekerjaan tetap berjalan dengan baik meskipun tidak berada dalam satu lokasi yang sama.

Karyawan Generasi Z menganggap teknologi digital sebagai bagian dari aktivitas sehari-hari sehingga mereka tidak mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan sistem kerja yang berbasis teknologi.

4.2.3 Pengaruh FWA terhadap Produktivitas Kerja

Sebagian besar informan mengungkapkan bahwa produktivitas kerja mengalami peningkatan setelah penerapan Flexible Working Arrangement. Beberapa faktor yang mendukung peningkatan produktivitas antara lain:

- Lingkungan kerja yang lebih nyaman.
- Berkurangnya waktu perjalanan menuju kantor.
- Fleksibilitas dalam mengatur jadwal pekerjaan.
- Kemudahan akses informasi melalui teknologi digital.

Namun demikian, terdapat beberapa informan yang menyatakan bahwa produktivitas dapat menurun apabila lingkungan kerja di rumah kurang kondusif atau terdapat gangguan dari aktivitas pribadi.

4.2.4 Work-Life Balance

Tema yang paling banyak muncul dalam penelitian ini adalah meningkatnya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (work-life balance). Informan menyatakan bahwa Flexible Working Arrangement memungkinkan mereka memiliki waktu lebih banyak untuk keluarga, pendidikan, aktivitas sosial, maupun pengembangan diri. Kondisi tersebut memberikan dampak positif terhadap kesehatan mental dan mengurangi tingkat stres yang biasanya muncul akibat perjalanan kerja yang panjang atau jadwal kerja yang terlalu padat.

4.2.5 Kepuasan Kerja Karyawan

Penerapan Flexible Working Arrangement juga berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Informan merasa perusahaan memberikan kepercayaan yang lebih besar kepada karyawan dalam mengelola pekerjaan secara mandiri. Kepercayaan tersebut meningkatkan rasa tanggung jawab dan motivasi kerja. Selain itu, fleksibilitas yang diberikan perusahaan dianggap sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap kebutuhan karyawan sehingga menciptakan hubungan kerja yang lebih positif.

4.2.6 Tantangan dalam Penerapan Flexible Working Arrangement

Meskipun memberikan berbagai manfaat, beberapa tantangan juga ditemukan dalam pelaksanaan Flexible Working Arrangement. Tantangan yang paling sering disampaikan oleh informan antara lain:

- Kesulitan koordinasi ketika anggota tim bekerja dari lokasi berbeda.
- Terjadinya miskomunikasi dalam penyampaian informasi.
- Sulit membedakan waktu kerja dan waktu pribadi.
- Kecenderungan bekerja melebihi jam kerja normal.
- Menurunnya interaksi sosial secara langsung dengan rekan kerja.

Tantangan tersebut menunjukkan bahwa penerapan FWA memerlukan dukungan sistem komunikasi yang efektif serta kebijakan perusahaan yang jelas.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengalaman Positif Generasi Z terhadap Flexible Working Arrangement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki pengalaman yang dominan positif terhadap penerapan Flexible Working Arrangement di PT Cahaya Makmur. Temuan ini sejalan dengan pendapat Schroth (2019) yang menyatakan bahwa Generasi Z lebih menyukai lingkungan kerja yang fleksibel, berbasis teknologi, dan memberikan kebebasan dalam mengelola pekerjaan. Karakteristik Generasi Z sebagai generasi digital membuat mereka lebih mudah beradaptasi dengan sistem kerja modern dibandingkan generasi

sebelumnya. Fleksibilitas kerja dianggap mampu meningkatkan kenyamanan dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas.

4.3.2 Peran Teknologi Digital dalam Mendukung FWA

Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan Flexible Working Arrangement tidak dapat dipisahkan dari pemanfaatan teknologi digital. Aplikasi komunikasi dan kolaborasi digital memungkinkan pekerjaan tetap berjalan secara efektif meskipun dilakukan dari lokasi yang berbeda. Temuan ini mendukung penelitian Messenger dan Gschwind (2016) yang menyatakan bahwa perkembangan teknologi informasi menjadi faktor utama yang memungkinkan implementasi sistem kerja fleksibel di era digital. Dengan demikian, kesiapan infrastruktur teknologi menjadi aspek penting dalam keberhasilan penerapan FWA di perusahaan.

4.3.3 Pengaruh FWA terhadap Produktivitas dan Work-Life Balance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Flexible Working Arrangement memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan Generasi Z. Karyawan merasa memiliki kontrol yang lebih besar terhadap aktivitas kerja sehingga mampu mengatur waktu secara lebih efektif. Selain itu, berkurangnya tekanan akibat perjalanan kerja dan meningkatnya waktu bersama keluarga turut meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Allen et al. (2015) yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan work-life balance.

4.3.4 Tantangan Implementasi FWA di PT Cahaya Makmur

Meskipun memberikan berbagai manfaat, penelitian ini juga menemukan adanya tantangan dalam penerapan Flexible Working Arrangement. Tantangan utama meliputi komunikasi, koordinasi, dan pengelolaan batas antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang mampu menjaga efektivitas komunikasi serta memberikan pedoman yang jelas terkait jam kerja dan target pekerjaan. Dengan demikian, manfaat Flexible Working Arrangement dapat diperoleh secara optimal tanpa mengurangi produktivitas maupun kesejahteraan karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengalaman Karyawan Generasi Z terhadap Penerapan Flexible Working Arrangement di Era Digital pada PT Cahaya Makmur, dapat disimpulkan bahwa penerapan Flexible Working Arrangement (FWA) memberikan pengalaman yang cenderung positif bagi karyawan Generasi Z. Fleksibilitas dalam mengatur waktu dan lokasi kerja memberikan kemudahan bagi karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi tanpa mengurangi tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.

Pemanfaatan teknologi digital menjadi faktor utama yang mendukung keberhasilan penerapan Flexible Working Arrangement. Karyawan Generasi Z yang memiliki kemampuan adaptasi tinggi terhadap teknologi dapat menjalankan pekerjaan, berkomunikasi, dan berkolaborasi secara efektif melalui berbagai platform digital yang disediakan perusahaan. Kondisi ini membantu menjaga kelancaran operasional kerja meskipun dilakukan secara fleksibel.

Selain itu, penerapan Flexible Working Arrangement terbukti memberikan dampak positif terhadap produktivitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta kepuasan kerja karyawan. Karyawan merasa lebih nyaman, memiliki kontrol yang lebih baik terhadap waktu kerja, dan dapat mengurangi tingkat stres yang berasal dari aktivitas kerja konvensional. Peningkatan kepuasan kerja tersebut berpotensi meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan beberapa tantangan dalam penerapan Flexible Working Arrangement, seperti kendala komunikasi dan koordinasi antar anggota tim, potensi miskomunikasi, berkurangnya interaksi sosial secara langsung, serta kesulitan dalam memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan adanya sistem komunikasi yang efektif dan kebijakan kerja yang jelas agar manfaat Flexible Working Arrangement dapat dirasakan secara optimal.

Secara keseluruhan, penerapan Flexible Working Arrangement di PT Cahaya Makmur telah memberikan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan Generasi Z dan menjadi salah satu strategi yang relevan dalam menghadapi dinamika dunia kerja di era digital.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT Cahaya Makmur

Perusahaan disarankan untuk terus mengembangkan dan menyempurnakan kebijakan Flexible Working Arrangement dengan menetapkan pedoman kerja yang jelas terkait jam kerja, target pekerjaan, mekanisme pelaporan, serta prosedur komunikasi antar pegawai. Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan dukungan

teknologi digital dan memberikan pelatihan secara berkala agar karyawan dapat memanfaatkan teknologi secara optimal.

2. Bagi Manajemen dan Pimpinan

Pimpinan diharapkan dapat membangun komunikasi yang lebih intensif dengan karyawan meskipun bekerja secara fleksibel. Monitoring kinerja sebaiknya lebih berorientasi pada pencapaian hasil kerja (output-based performance) dibandingkan kehadiran fisik. Pimpinan juga perlu menciptakan budaya kerja yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, dan kesejahteraan karyawan.

3. Bagi Karyawan Generasi Z

Karyawan diharapkan mampu mengelola waktu secara efektif, menjaga disiplin kerja, serta memanfaatkan fleksibilitas yang diberikan perusahaan secara bertanggung jawab. Selain itu, karyawan perlu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan agar produktivitas serta kesehatan mental tetap terjaga.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian mengenai Flexible Working Arrangement dengan melibatkan jumlah informan yang lebih banyak, sektor industri yang berbeda, atau menggunakan pendekatan kuantitatif maupun metode campuran (mixed methods). Penelitian juga dapat menambahkan variabel lain seperti keterikatan kerja (employee engagement), kinerja karyawan, komitmen organisasi, dan kesejahteraan psikologis untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

Dengan adanya perbaikan dan pengembangan kebijakan Flexible Working Arrangement, diharapkan perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, produktif, dan sesuai dengan karakteristik Generasi Z di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2015). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 68(2), 345–376.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2014). Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, 56(4), 5–25.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (R)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). New York: Pearson Education.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. New York: McGraw-Hill.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood*. New York: Atria Books.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.