

1. Pendahuluan

Dunia kerja mengalami perubahan besar di era digitalisasi dan globalisasi saat ini, terutama setelah pandemi COVID-19. Peningkatan fleksibilitas kerja, seperti work from home (WFH) dan jam kerja yang dapat disesuaikan, merupakan salah satu perubahan utama. Tujuannya untuk meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work life balance*). Sebuah Perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan bersama. Dengan manajemen yang baik, Perusahaan akan mencapai tujuan tersebut dengan cara yang tepat dan efektif. Menurut Hasibuan (2008), manajemen merupakan disiplin ilmu dan seni yang berfokus pada pengaturan proses pemanfaatan SDM dan sumber lainnya dengan cara yang efektif dan efisien. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian dari sumber daya Perusahaan yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dan memastikan kinerja karyawan yang optimal. Faktor-faktor seperti fleksibilitas jam kerja, motivasi kerja, dan stres kerja memengaruhi tingkat efektifitas kinerja karyawan.

Generasi Z, yang sering kali diidentifikasi sebagai *digital natives*, memiliki preferensi terhadap ekosistem kerja yang mengakomodasi fleksibilitas serta menstimulasi kreativitas. Survei Deloitte (2023) menemukan bahwa faktor utama dalam memilih pekerjaan bagi sekitar 70% Generasi Z di Indonesia adalah fleksibilitas. Sebaliknya, peran penting dalam meningkatkan produktivitas dimainkan oleh motivasi kerja, yang terdiri dari dorongan ekstrinsik (seperti hadiah finansial) dan intrinsik (seperti kebahagiaan pribadi).

Menurut Teori Dua Faktor Herzberg (1959), motivasi yang baik dapat meningkatkan kinerja, tetapi motivasi dapat menurun jika lingkungan kerja tidak mendukungnya. Stres di tempat kerja sering menjadi penghalang. Menurut World Health Organization (WHO, 2022), hingga 50% tenaga kerja global, termasuk di Indonesia, mengalami stres karena ketidakpastian ekonomi, konflik antar individu, atau beban kerja yang berlebihan. Ekspektasi sosial media dan persaingan karir, yang dapat mengurangi kinerja karyawan diukur melalui indikator seperti efisiensi, produktivitas, dan output menambah tekanan bagi Generasi Z.

Dalam konteks ini, Semarang pusat ekonomi Jawa Tengah dengan sektor manufaktur, perdagangan, dan jasa yang berkembang pesat, menjadi relevan. Berdasarkan data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Semarang (2023), tercatat sebanyak 300.000 penduduk kategori pemuda dalam rentang usia 15-29 tahun telah terserap dalam pasar kerja di wilayah Kota Semarang. Mayoritas subjek penelitian ini berkarir di sektor swasta dan dihadapkan pada tantangan eksternal seperti intensitas persaingan kerja serta dinamika urbanisasi. Namun demikian, studi empiris di wilayah ini yang mengkaji pengaruh fleksibilitas kerja, motivasi kerja, dan stress kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z masih tergolong terbatas. Menurut Sari dan Nugroho (2021) di Jakarta, meskipun fleksibilitas kerja berkontribusi positif terhadap peningkatan motivasi, hal tersebut tidak secara konsisten memitigasi tingkat stress, sehingga menghasilkan variabilitas pada performa karyawan muda.

Motivasi adalah tindakan yang berfokus pada sasaran, menurut Gomes (2014:17). Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan individu untuk mengerahkan usaha maksimal demi mencapai tujuan yang secara simultan bertujuan untuk meningkatkan kepuasan serta produktivitas kerja. Upaya kerja yang tidak selaras dengan kebijakan Perusahaan cenderung gagal mencapai target yang ditetapkan. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi faktor fundamental yang menentukan efektivitas dan produktivitas karyawan di berbagai skala Perusahaan. Motivasi kerja yang ditujuh adalah dorongan mental yang berasal dari dalam atau luar diri sendiri untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

Meskipun stres merupakan respon fisiologis dan psikologis yang wajar terhadap tekanan, kondisi tersebut berpotensi mendegradasi performansi serta produktivitas karyawan apabila tidak dimitigasi secara efektif. Oleh karena itu, identifikasi terhadap

determinan stres di lingkungan kerja menjadi krusial guna memahami signifikansi dampaknya terhadap pencapaian kinerja. Salah satu risiko kerja yang harus diterima oleh karyawan di tempat kerja adalah stres kerja, yang merupakan bahaya bagi kesehatan fisik dan mental (Festinahati et al., 2021). Stres kerja yang signifikan sering kali bersumber dari beban tugas yang melebihi kapasitas, tekanan waktu, kurangnya independensi dalam pengambilan Keputusan, serta lemahnya sinergi dan dukungan sosial dalam ekosistem Perusahaan.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, ditemukan adanya keterbatasan penelitian yang secara spesifik membahas pengaruh fleksibilitas kerja, motivasi kerja, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z, khususnya pada wilayah Semarang. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada karyawan umum atau generasi milenial, serta dilakukan di kota-kota besar. Selain itu, hasil penelitian terdahulu menunjukkan inkonsistensi temuan, terutama terkait hubungan fleksibilitas kerja dan stres kerja terhadap kinerja. Maka dari itu, diperlukan penelitian lanjutan yang meneliti ketiga variabel tersebut secara simultan pada konteks Generasi Z di Kota Semarang guna memperoleh temuan empiris yang lebih relevan.

Dalam penelitian ini terdapat perbedaan pada objek penelitian dari penelitian terdahulu dimana peneliti menggunakan objek dan sampel pada Generasi Z di kota Semarang. Oleh karena itu, penelitian ini sangat penting untuk dilakukan mengingat terjadinya perubahan besar dalam sistem kerja pasca pandemi COVID-19 yang ditandai dengan meningkatnya penerapan fleksibilitas kerja. Penelitian ini mengkaji pengaruh fleksibilitas kerja, motivasi kerja, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z di kota Semarang, dimana sebuah demografi besar yang memiliki karakteristik unik namun masih minim kajian empiris. Hasil ini diharapkan dapat membantu bisnis membuat kebijakan kerja yang lebih fleksibel, mengurangi risiko turnover, dan meningkatkan produktivitas di pasar kerja yang kompetitif. Jika perusahaan tidak memiliki pemahaman ini, mereka berisiko kehilangan talenta muda yang sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi lokal.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka persoalan yang akan diteliti dirumuskan sebagai berikut: (1) Bagaimana pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan? (2) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan? (3) Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan?

Berdasarkan pernyataan masalah yang diuraikan diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah: (1) Untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z di Kota Semarang, (2) Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z di kota Semarang, (3) Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan generasi Z di Kota Semarang.

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Manfaat Teoritis secara akademis diharapkan dari penelitian ini menambah wawasan tentang teori motivasi, fleksibilitas kerja, dan stress, (2) Manfaat Praktis, (a) bagi Perusahaan diharapkan membantu memberikan panduan bagi Perusahaan di Kota Semarang untuk membuat kebijakan kerja yang lebih efisien, seperti memberikan lebih banyak fleksibilitas untuk karyawan Generasi Z, seperti jam kerja yang lebih fleksibel atau work- from-home, sehingga mereka lebih termotivasi dan kurang stres. Pada akhirnya, ini akan meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. (b) bagi karyawan diharapkan untuk Hasil penelitian ini dapat membantu karyawan Generasi Z menjadi lebih sadar tentang pentingnya keseimbangan kerja-hidup, sehingga mereka dapat mengelola stres dan memaksimalkan dorongan mereka untuk melakukan yang terbaik dari pekerjaan mereka.

2. Kajian Pustaka

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Hasibuan (2020), dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peran tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien, sehingga membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Untuk menghasilkan produk barang atau jasa, organisasi mengumpulkan berbagai macam sumber daya sebagai "input", yang terdiri dari modal atau uang, teknologi untuk mendukung proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia, dan sebagainya. Di antara berbagai jenis sumber daya ini, manusia (SDM) merupakan elemen paling penting. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan alat manajemen yang diperlukan untuk merencanakan, mengelola, dan mengawasi sumber daya manusia. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Berikut beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli.

Cushway (1994:13) mendefinisikan MSDM sebagai "Bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya". Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai "bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya".

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2016:10), merupakan bidang dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar mereka dapat dengan efektif dan efisien membantu mencapai tujuan Perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Yudi (2020) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses yang menggunakan individu sebagai tenaga kerja manusia sehingga potensi fisik dan mental mereka berfungsi sepenuhnya untuk mencapai tujuan Perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2016:2), Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan, pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian tindakan yang termasuk perencanaan, pengarahan dan pengawasan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia dalam upaya menghasilkan karyawan yang inovatif dan kreatif untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2 Fleksibilitas Kerja

Sebagai upaya strategi organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusianya, diterapkanlah kebijakan jam kerja fleksibel (dikenal juga dengan Flexible Work Arrangements atau FWA). Fleksibilitas ini menawarkan ragam atau variasi dalam pelaksanaan pekerjaan, yang berfungsi efektif untuk menghindari kejenuhan di kalangan karyawan.

Menurut Findriyani dan Parmin (2021), fleksibilitas kerja adalah kemampuan pekerja untuk mengatur durasi kerja mereka sendiri, seperti bekerja dari mana saja selama jadwal yang ditentukan. Fleksibilitas kerja dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman dalam bekerja, sehingga mereka bisa bekerja lebih lancar dan optimal, sehingga prestasi kerjanya meningkat (Sanica, 2022).

Menurut Hooks & Higgs (2000), fleksibilitas kerja membantu karyawan menghindari bekerja terlalu lama, memberikan para karyawan lebih banyak waktu

luang, serta mendorong semangat kreativitas yang dapat meningkatkan hasil kerja Perusahaan. Karyawan yang memiliki kebebasan dalam menentukan lama bekerja dan jam kerja bisa merasa lebih bertanggung jawab, sehingga kemungkinan tingkat pergantian karyawan berkurang.

Adanya fleksibilitas kerja dapat membantu kesehatan mental seseorang atau karyawan dengan mengurangi tingkat stres mereka. Menurut Wicaksono (2019), fleksibilitas kerja dapat menurunkan stres kerja dan konflik di tempat kerja, yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dan berdampak pada kesehatan mental mereka. Salah satu cara untuk mempertahankan karyawan adalah dengan memberikan fleksibilitas kerja atau disebut dengan *work life balance*. Dengan memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, karyawan akan lebih mampu memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. Fleksibilitas kerja didefinisikan sebagai proses bekerja yang fleksibel dalam hal waktu, tempat, dan secara informal, menurut Carlson et al. (Imam wicaksono 2019). Berikut ini adalah indikator fleksibilitas kerja:

1. *Time flexibility* : Merupakan fleksibilitas, karyawan dalam menentukan durasi kerja.
2. *Timing flexibility* : Merupakan fleksibilitas karyawan dalam memilih atau menentuhkan jadwal kerja
3. *Place flexibility* : Fleksibilitas employee dalam memilih lokasi bekerja

2.3 Motivasi Kerja

Dalam hal motivasi, kita berbicara tentang bagaimana memotivasi karyawan agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan. Perusahaan juga mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, yang penting mereka mau bekerja keras dan menyelesaikan semua tugas sesuai prosedur dan ingin mencapai hasil kerja terbaik mereka. Perusahaan harus memberikan motivasi kepada karyawannya agar mereka bekerja dengan keras. Motivasi sangat penting karena atasan memberikan tugas kepada karyawannya agar mereka bekerja dengan baik dan sesuai prosedur untuk mencapai tujuan. Berikut motivasi menurut para ahli mengenai motivasi kerja :

Menurut Siagian (2002), motivasi kerja didefinisikan sebagai keinginan untuk mendorong seseorang untuk memberikan tenaga terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi dengan sukses, dengan asumsi bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapainya tujuan pribadi setiap anggota organisasi.

Sunyoto (2013) mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu agar dapat mencapai tujuannya. Motivasi kerja adalah suatu tenaga yang ada di dalam diri seseorang, yang bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal. Faktor-faktor ini pada umumnya berkaitan dengan imbalan berupa uang dan imbalan lainnya, seperti pengakuan atau kepuasan yang bisa berdampak baik atau buruk terhadap hasil kerja.

Sedangkan menurut Robbins (2013) Motivasi adalah perhitungan intensitas, tujuan, dan kekuatan seseorang untuk mencapai tujuan mereka. Tujuan adalah manfaat yang dapat mempengaruhi organisasi, intensitas menunjukkan seberapa keras usaha seseorang, dan ketekunan menunjukkan bagaimana seseorang menjaga usahanya.

Berdasarkan pengertian motivasi kerja dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat mendorong seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Istijanto Oei (2005) motivasi adalah sesuatu yang mendorong orang melakukan tindakan. Karyawan juga ingin bekerja. Beberapa motivasi mereka termasuk ketersediaan tempat kerja, pengakuan, keamanan tempat kerja, dan jenjang karier. Adapun indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan berprestasi
2. Pengakuan dan penghargaan
3. Tanggung Jawab dalam pekerjaan

2.4 Stres Kerja

Stres kerja disebabkan oleh ketidakseimbangan antara sumber daya dan kebutuhan seseorang. Semakin besar ketidakseimbangan ini, semakin besar stres yang dialami seseorang dan potensi bahaya. Stres merupakan reaksi negatif dari orang yang mengalami tekanan berlebihan yang disebabkan oleh tuntutan, kesulitan, atau kesempatan yang tidak cukup (Robbins dan Coulter, 2010:16).

Pegawai sering menghadapi berbagai macam masalah dan kekhawatiran, baik yang terkait langsung dengan pekerjaan mereka maupun yang berasal dari luar pekerjaan mereka. Beberapa faktor utama yang sering dikaitkan dengan stres kerja termasuk kurangnya semangat bekerja, cara memimpin yang tidak baik, suasana kerja yang tidak membantu, dan pekerjaan yang terlalu berat.

Menurut Mangkunegara (2013:155) Stres kerja adalah Perasaan tertekan yang dialami pekerja ketika mereka menghadapi pekerjaan mereka. Beehr dan Newman (dalam Luthans, 2006: 441) mendukung pendapat ini dengan mendefinisikan stres kerja sebagai kondisi yang timbul akibat interaksi seseorang dengan pekerjaannya. Mereka menjelaskan stres kerja sebagai hal yang membuat manusia terpaksa berbeda dari cara kerja mereka yang biasa. Stres kerja bisa dianggap sebagai respon fisik dan mental karyawan terhadap keinginan serta tuntutan yang datang dari perusahaan.

Menurut Colquitt & Lepine (dalam Hermawan, 2022) mengatakan stres kerja adalah respons psikologis karyawan terhadap kewajiban pekerjaan mereka. Stres lebih sering digunakan sebagai pertahanan terhadap ketidakseimbangan di tempat kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Stres kerja adalah keadaan tertekan yang memengaruhi keseimbangan fisik dan mental seseorang sebagai akibat dari tekanan yang berasal dari lingkungan kerja mereka dan pekerjaan mereka sendiri. Stres ini berdampak pada emosi, cara berpikir, dan perilaku seseorang, dan muncul dari ketidakcocokan antara orang tersebut dan lingkungannya.

Menurut Robbins dan Judge (dalam Budiasa, 2021:25) menyatakan dampak stres dilihat pada tiga kategori, yaitu:

1. *Physiological*, Stres memiliki efek fisik yang mudah dikenali, seperti beberapa penyakit yang diduga disebabkan oleh stres yang berkepanjangan.
2. *Psychological*, Dampak stres secara psikologis dapat dilihat langsung seperti ketidakpuasan kerja, depresi, kelelahan, murung, dan kurang semangat, yang pada akhirnya akan menyebabkan penurunan kinerja.
3. *Behavior*, Perilaku seseorang seperti kinerja rendah, tingkat kecelakaan kerja, kesalahan pengambilan keputusan, absensi yang tinggi, dan agresif di tempat kerja adalah beberapa contoh dari dampak stres.

Adapun indikator Stres kerja adalah sebagai berikut :

- Beban Kerja
- Tekanan Waktu
- Konflik Peran

2.5 Kinerja Karyawan

Kinerja diartikan sebagai pencapaian pekerjaan yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan mereka sesuai dengan tanggung jawab sebelumnya.

Menurut Robbins (2012) Kinerja merupakan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar, target, sasaran, dan kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya. Jika tujuan tercapai dengan baik, kinerja dinyatakan sebagai sukses. "Kinerja adalah suatu yang ditampilkan oleh seorang atau suatu prosedur yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan.". Menurut Mangkunegara dalam buku (Silaen et al., 2021) kinerja adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugasnya dengan hasil yang memuaskan. Menurut Armstrong dan Baron dalam buku karya Wibowo (2016), kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang memiliki keterkaitan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, serta memberikan sumbangan terhadap perekonomian.

Menurut Mink (1993:76), orang yang memiliki kinerja tinggi memiliki beberapa karakteristik: (1) berorientasi pada prestasi, (2) percaya diri, dan (3) pengendalian diri, dan kompetensi. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan yang sesuai dengan standar suatu pekerjaan yang telah ditetapkan bersama.

Menurut para ahli dalam buku (Silaen et al., 2021) terdapat faktor penting dalam penilaian kinerja karyawan, yaitu :

1. Kuantitas Kerja : Kuantitas kerja dapat menunjukkan kinerja karyawan karena dapat menunjukkan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Untuk mengukur produktifitas SDM, karyawan harus memberikan target yang akan dicapai untuk melihat seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan.
2. Kualitas Kerja : Proses karyawan melakukan pekerjaannya berkorelasi langsung dengan kualitas pekerjaannya, jadi pimpinan harus memberikan instruksi yang sesuai dengan kebijakan perusahaan.
3. Pengetahuan tentang Pekerjaan : Karena pengetahuan dasar dan keahlian sangat berkaitan dengan bagaimana karyawan bekerja di tempat kerja, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan pelatihan.
4. Disiplin : Taat terhadap hukum dan peraturan yang berlaku pada Perusahaan. Maka karyawan perlu menghormati perjanjian kerja dengan Perusahaan dalam pelaksanaan kerja karyawan.
5. Inisiatif : Perencanaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang dihasilkan dari ide yang dibentuk dari kreatifitas karyawan,

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu Adalah Upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas dari penelitian. Penelitian terdahulu yang relevan dari para peneliti sebelumnya mengenai Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Motivasi Kerja, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kota Semarang Adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Hasil
1.	Pengaruh fleksibilitas kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan work life balance sebagai variabel mediasi selama pandemi Covid-19. (Faiz Firdaus Shalahuddin, 2024)	Fleksibilitas kerja secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja dan Work Life Balance berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada motivasi kerja, work life balance memediasi pengaruh secara parsial.
2	Pengaruh fleksibilitas kerja, motivasi kerja, dan stress kerja terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar selama <i>Work From Home</i> . (Ni Komang Siskayanti, 2022)	Fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan stres kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar selama <i>work from home</i> .
3	Work-Life Balance, kepuasan kerja, dan kinerja di antara karyawan Milenial dan Gen Z : Tinjauan Sistematis. (Evi C. Waworuntu, et.al 2022)	Work-life balance dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja generasi Milenial dan generasi Z.
4	Pengaruh stress kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada koperasi konsumen karyawan PT. Platinum Ceramic Industry Karang Pilang. (Sela Febriana, et.al, 2025)	Stress kerja berpengaruh negatif serta tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja dan Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5	Pengaruh disiplin kerja, stress kerja, dan kompensasi terhadap Kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT. Phapros, Tbk Kota Lama Semarang)	Disiplin kerja dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

	(Triana Puji Rahayu, 2020)	
6	Pengaruh lingkungan kerja, stress kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus UMKM Buah Baru Online (BBO) di Dampang Yogyakarta) (Agus dwi Cahya, 2021)	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stress kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan variabel lingkungan kerja, stress kerja dan motivasi kerja berpengaruh pada kinerja karyawan.
7	Pengaruh Kelelahan Kerja, Stress Kerja, Motivasi Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Perawat di RSUD Kota Makassar. (Fatimah Fauzi Basalamah, 2021)	Stres kerja, motivasi kerja, dan beban kerja mempengaruhi kinerja perawat di Rumah Sakit Kota Makassar. Faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Kota Makassar adalah beban kerja.

Sumber : Jurnal penelitian terdahulu

2.7 Hipotesis Penelitian

2.7.1 Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Bontrager *et al.*, (2021) Fleksibilitas kerja sangat penting untuk membangun loyalitas dan retensi karyawan. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, atasan, dan rekan kerja mereka dalam memanfaatkan fleksibilitas, keinginan mereka untuk tetap di perusahaan meningkat secara signifikan. Hasil penelitian yang diteliti oleh Altaf dkk. (2020) dan Hasibuan & Siregar (2025) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. . Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

H1: Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.

2.7.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Faktor motivasi kerja berasal dari sikap atau sikap karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Ini didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh yang mendorong, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berkaitan dengan tempat kerja. Menurut Hasibuan (2012), motivasi kerja adalah sarana untuk mendorong dan mengarahkan karyawan atau pekerja untuk melakukan pekerjaan mereka dengan penuh kesadaran, semangat, dan tanggung jawab. . Hasil penelitian yang diteliti oleh Siskayanti & Sanica (2022) dan Putra (2021), menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh Positif terhadap Kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

H2: Motivasi Kerja berpengaruh Positif terhadap Kinerja karyawan.

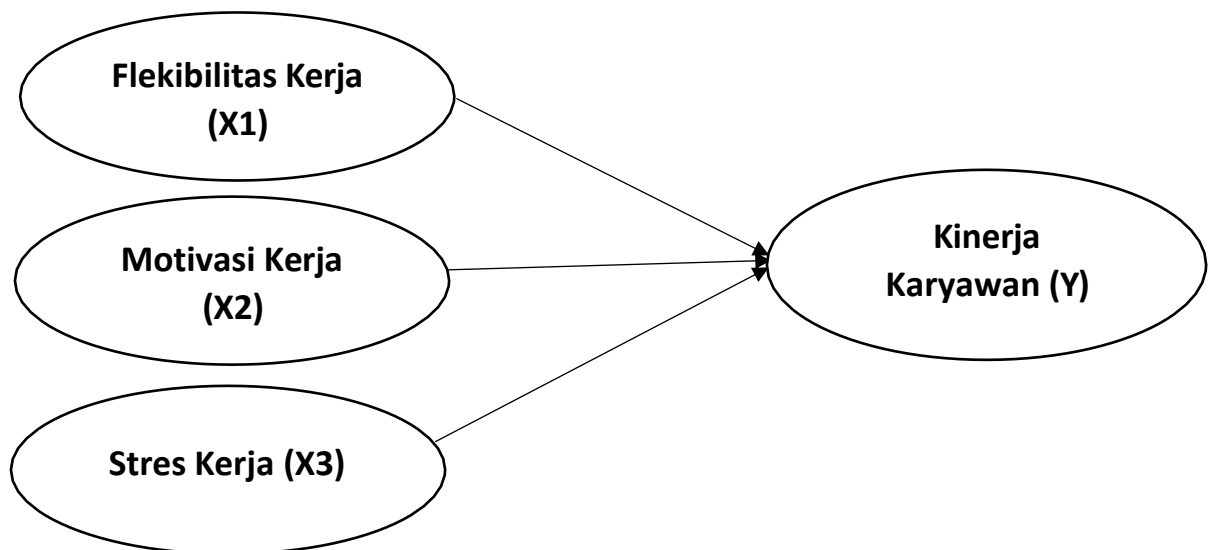
2.7.3 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Rosmiati *et.al.*, (2022), Stres kerja adalah kondisi fisik dan mental seseorang yang terjadi karena pengaruh hal-hal dari luar atau masalah yang mengganggu, sehingga mempengaruhi cara seseorang berperilaku secara normal, baik fisik maupun psikologis, yang tergolong sosial maupun menyimpang. Ketika seseorang mengalami tekanan di tempat kerja mereka, disebut stres kerja. Karyawan yang mengalaminya harus mengelolanya dengan baik karena dapat menyebabkan mereka merasa frustrasi, emosional, dan tidak nyaman saat bekerja, yang pada gilirannya dapat menyebabkan mereka gagal mencapai tujuan mereka. Hasil penelitian yang diteliti oleh Siskayanti & Sanica (2022) dan Irianto (2021), menyatakan bahwa Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

H3: Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja karyawan.

2.8 Kerangka Penelitian Terotis

Berdasarkan uraian peneliti tentang Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Motivasi Kerja, Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan generasi Z di Kota Semarang, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2
Kerangka Teoritis

3. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena memerlukan data yang relevan dengan masalah yang diteliti. Menurut Sugiyono (2023) Metode kuantitatif merupakan metode tradisional. Berdasarkan filsafat positivisme, metode ini dikenal sebagai positivisme. Karena ia memenuhi prinsip-prinsip ilmiah seperti konkrit atau empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis, metode ini dianggap sebagai Metode ilmiah. Metode ini dapat ditemukan dan dikembangkan berbagai teknologi baru, sehingga disebut sebagai metode penemuan. Karena data penelitian berupa angka, metode ini juga disebut sebagai metode kuantitatif.

3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2023), Populasi Merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/ subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan generasi Z (kelahiran tahun 1997-2012) yang berkarir di berbagai perusahaan di wilayah kota Semarang. Merujuk pada data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Semarang (2023), jumlah tenaga kerja pada demografi mencapai 300.000 jiwa.

3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Menurut Sugiyono (2023) Sampel adalah bagian dari karakteristik dan jumlah populasi. Jika populasi besar dan peneliti tidak dapat mempelajari semua aspeknya karena keterbatasan dana, tenaga, atau waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel populasi untuk membuat kesimpulan tentang apa yang dipelajari dari sampel tersebut untuk diterapkan pada populasi secara keseluruhan. Jadi sampel dari populasi harus benar-benar representatif.

Di dalam penelitian kali ini dalam menentukan berapa jumlah sampel yang digunakan adalah menggunakan Rumus Slovin. Rumus Slovin adalah suatu rumus untuk menghitung atau mengolah jumlah sampel minimal, ketika perbuatan dari seseorang atau kelompok dari populasi yang belum diketahui secara real atau pasti. Rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n : ukuran sampel

N : Ukuran Populasi

e : Margin of eror 10% = 0,1%

$n = \frac{300.000}{1+300.000 (10\%)^2}$
$n = \frac{300.000}{1+300.000 (0,01)}$
$n = \frac{300.000}{3.001}$
$n = 99,96$
Dibulatkan menjadi 100

Berdasarkan perhitungan dengan rumus slovin, untuk populasi 300.000 pekerja generasi Z dan margin of error 10%, ukuran sampel yang diperlukan Adalah 100 responden.

3.3 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel dependen (Y) yang digunakan adalah Kinerja Karyawan dengan variabel independennya adalah Fleksibilitas Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Stres Kerja (X3).

3.3.1 Variabel Dependen (Variabel Terikat)

Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Menurut Sugiyono (2023) variabel dependen adalah sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas

3.3.2 Variabel Independen (Variabel Bebas)

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini Adalah Fleksibilitas kerja, Motivasi kerja, dan Stres kerja. Menurut Sugiyono (2023) variabel Independen ini sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, antecedent. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).

3.3.3.1 Fleksibilitas Kerja

Menurut Firgayani (2022) dalam (Sitorus & Siagian, 2023) Fleksibilitas kerja bisa membantu bisnis meningkatkan hasil kerja dan efisiensi sekaligus menjaga karyawan yang baik dan berprestasi agar tetap bertahan. Dengan demikian, kerja fleksibel bisa membantu karyawan menghadapi masalah-masalah yang muncul saat mencoba menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Jadwal kerja yang fleksibel, pengaturan waktu yang fleksibel, dan pekerjaan dari rumah adalah beberapa cara fleksibilitas kerja dapat diwujudkan.

3.3.3.2 Motivasi Kerja

Menurut Sastrohadiwiryo (2013) dalam (Abdul & Saleh, 2018) Motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan sikap dan kejiwaan manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (gerak), dan mendorong perilaku untuk mencapai kebutuhan yang memenuhi atau mengurangi ketidakseimbangan. Untuk meningkatkan semangat dan kinerja karyawan, motivasi kerja sangat penting, terutama bagi Generasi Z, yang cenderung mencari makna dan pengakuan dalam pekerjaan mereka.

3.3.3.3 Stres Kerja

Menurut Mangkunegara dalam Fransisca *et al* (2025). Stres kerja dapat menyebabkan perasaan tidak tenang, emosi tidak stabil, masalah pencernaan, tegang, gugup, tidak bisa rileks, tekanan darah tinggi, dan masalah pencernaan. Stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan Generasi Z.

3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala Likert. Menurut Sugiyono (2010) menjelaskan tentang tujuan skala Likert, yang bertujuan untuk mengukur sikap seseorang dalam dimensi yang sama dan meminta mereka untuk menempatkan diri mereka ke arah satu kontinuitas dari butir soal. Skala biasanya menggunakan kategori skor dari 1 hingga 5 dan penilaian untuk setiap kategori ditunjukkan seperti dibawah ini :

Sangat Setuju (SS)	= Nilai 5
Setuju (S)	= Nilai 4
Kurang Setuju (KS)	= Nilai 3
Tidak Setuju (TS)	= Nilai 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	= Nilai 1

3.5 Alat Analisis

3.5.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2019) Uji validitas dimaksudkan untuk menentukan apakah ada kesamaan antara data aktual objek yang diteliti dan data yang dikumpulkan. Untuk penelitian dianggap valid, harus ada kesamaan antara data yang telah dikumpulkan sebelumnya dengan fakta data tentang subjek yang diteliti. Metode yang digunakan untuk mengevaluasi validitas Hasil instrumen valid hanya jika data yang dikumpulkan dikombinasikan dengan data nyata tentang objek yang diteliti.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali Imam (2021) Reabilitas berfungsi sebagai sarana untuk menilai sebuah kuesioner yang menjadi indikator dari variabel atau konstruk tertentu. Sebuah kuesioner dianggap reliabel atau dapat diandalkan jika respons seseorang terhadap pernyataan tetap konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jawaban dari responden untuk pertanyaan-pertanyaan ini dinilai reliabel jika setiap pertanyaan dijawab dengan konsisten, artinya jawabannya tidak boleh acak karena setiap pertanyaan bertujuan untuk mengukur hal yang sama.

3.5.3 Analisis Deskriptif

Menurut Dr. Amruddin *et.al*, (2022) Analisis deskriptif Adalah cara menganalisis data statistik yang bertujuan untuk menggambarkan atau menjelaskan subjek yang diteliti berdasarkan variabel-variabel yang telah dikumpulkan dari kelompok subjek tertentu. Keuntungan menggunakan analisis deskriptif adalah bahwa metode ini memberikan Gambaran yang jelas dan lengkap mengenai objek penelitian, baik dalam bentuk maupun gambar.

3.5.4 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji hipotesis, maka dilakukan pengujian terjadinya penyimpangan terhadap asumsi klasik. Dalam asumsi klasik terdapat beberapa pengujian yang dilakukan, yaitu :

3.5.4.1 Uji Normalitas

Menurut Sugiyono (2010) Uji normalitas adalah cara untuk mengetahui apakah data dari populasi memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang bagus adalah model yang memiliki sisa-sisa data atau residual yang berdistribusi normal. Tujuan dari uji normalitas adalah untuk memeriksa apakah dalam model regresi, variabel yang mengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji normalitas data adalah dengan menganalisis statistik menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov satu sampel. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah

uji *Kolmogorov-Smirnov*. Data dikatakan normal, apabila nilai signifikan lebih besar 0,05 pada ($P > 0,05$). Sebaliknya, apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 pada ($P < 0,05$), maka data dikatakan tidak normal.

3.5.4.2 Uji Multikolinieritas

Menurut Ghazali Imam (2021) Multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah ada keterkaitan antara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak memiliki hubungan antar variabel bebas, jika variabel bebas saling berkaitan, maka variabel-variabel tersebut tidak saling tegak lurus. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang tidak saling berkorelasi, artinya hubungan antar variabel tersebut adalah nol.

Pengujian multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Dengan cara ini, uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa variabel bebas yang digunakan dalam penelitian adalah independen dan mampu digunakan untuk memprediksi variabel terikat secara tepat.

3.5.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghazali Imam (2021) Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat perbedaan besar kecilnya residual antar satu pengamatan dengan pengamatan lain. Jika semua pengamatan memiliki varians residual yang sama, maka dikatakan Homoskedastisitas, dan jika variansnya tidak sama, maka disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang bagus adalah model yang memiliki homoskedastisitas, artinya tidak terjadi heteroskedastisitas. Kebanyakan data cross section mengalami heteroskedastisitas karena data tersebut mencakup berbagai ukuran, mulai dari kecil, sedang, hingga besar.

3.5.5 Analisis Linier Berganda

Menurut Sugiyono (2010) Analisis regresi linier berganda adalah cara untuk melihat hubungan lurus antara tiga variabel bebas yaitu budaya organisasi, komunikasi, dan lingkungan kerja (X_1 , X_2 , X_3) dengan satu variabel terikat yaitu kinerja (Y). Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, apakah variabel bebas tersebut memengaruhi variabel terikat secara positif, serta untuk memperkirakan nilai variabel terikat jika nilai variabel bebas naik atau turun.

Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja

α = Konstanta

β_1 = Koefisien Regresi Fleksibilitas Kerja

β_2 = Koefisien Regresi Motivasi Kerja

β_3 = Koefisien Regresi Stres
Kerja X1= Fleksibilitas Kerja
X2= Motivasi
Kerja X3=
Stres Kerja
e = error term

Persamaan Regresi Berganda dapat digunakan dalam analisis jika telah memenuhi syarat asumsi klasik.

3.5.6 Uji Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap pernyataan masalah penelitian, yang sudah dinyatakan dalam bentuk kalimat tanya. Disebut sementara karena jawabannya belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data, melainkan hanya berdasarkan teori yang relevan Menurut Sugiyono (2023).

3.5.6.1 Uji T

Uji T merupakan metode statistik yang digunakan untuk menentukan pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen dalam model regresi, dengan mempertahankan variabel lain tetap tidak berubah. Menganalisis data menggunakan uji t akan menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen secara sendirian terhadap variabel dependen. Untuk menguji hipotesis, kita membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel, dengan derajat kebebasan (dk) yaitu $n - 2$. Jika probabilitas (prob) kurang dari tingkat signifikansi 5%, maka kesimpulan dari analisis adalah variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3.5.6.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji Koefisien Determinasi atau R^2 adalah angka statistik yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan perubahan nilai variabel terikat dalam suatu model regresi. Angka R^2 juga menunjukkan sejauh mana model regresi tersebut mampu menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang ada. Menurut (Ghozali, 2018) dapat dilihat dari nilai *Nagelkerke R Square* pada hasil olah data statistik menggunakan alat bantu *software* SPSS, karena nilai tersebut diinterpretasikan seperti R^2 pada multiple regression.