

# Rancangan Desain Kerja Generasi Z Berdasarkan Preferensi Karyawan di PT XYZ dengan Metode *Conjoint Analysis*

1<sup>st</sup> Irvan Febrian Sadrak  
Fakultas Rekayasa Industri  
Telkom University  
Bandung, Indonesia  
line 4: Kota, Negara

2<sup>nd</sup> Litasari Widyastuti Suwarsono  
Fakultas Rekayasa Industri  
Telkom University  
Bandung, Indonesia  
litasari@telkomuniversity.ac.id

3<sup>rd</sup> Atya Nur Aisha  
Fakultas Rekayasa Industri  
Telkom University  
Bandung, Indonesia  
atyanuraisha@telkomuniversity.ac.id

irvanfebrian@student.telkomuniversity.ac.id

**Abstrak** — Dominasi karyawan Generasi Z di PT XYZ menuntut perusahaan untuk memahami nilai dan preferensi kerja mereka agar desain kerja yang diterapkan tetap relevan dan mendukung kinerja. Penelitian ini bertujuan merancang desain kerja yang sesuai bagi Generasi Z dengan meninjau nilai individu, kebutuhan kerja, serta kondisi aktual di perusahaan. Menggunakan metode *Conjoint Analysis*, penelitian ini mengidentifikasi atribut dan indikator desain kerja yang dianggap paling penting oleh karyawan Generasi Z. Data diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh 61 responden dan menghasilkan delapan atribut utama, yaitu team work, time management, clear instructions, job fulfillment, work independence, helps others, achieve results, serta flexibility. Hasil analisis menunjukkan bahwa kerja tim menjadi atribut paling berpengaruh, disusul oleh fokus pada informasi tugas dan manajemen waktu. Berdasarkan kombinasi preferensi tersebut, dirumuskan dua alternatif desain kerja yaitu Adjusted Shifts dan Flexible Hours. Setelah melalui proses validasi perusahaan, alternatif Adjusted Shifts dinilai paling layak diterapkan karena memberikan fleksibilitas penjadwalan tanpa mengubah total jam kerja. Temuan ini memberikan rekomendasi desain kerja yang lebih adaptif dan mampu mendukung kenyamanan, produktivitas, serta retensi karyawan Generasi Z di PT XYZ..

**Kata kunci** — *Conjoint Analysis*, Desain Kerja, Fleksibilitas Kerja, Generasi Z, Preferensi Karyawan, *Work-Life Balance*.

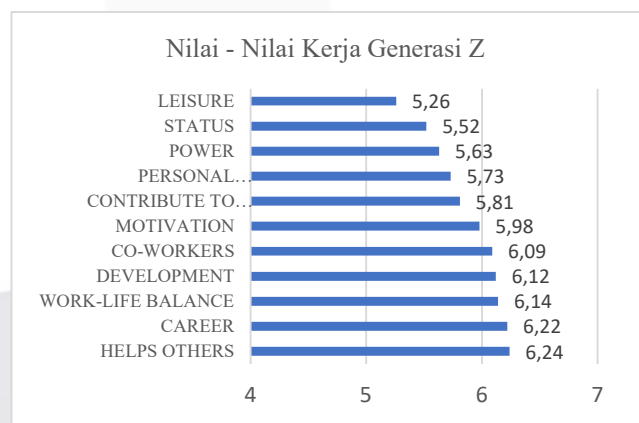
## I. PENDAHULUAN

Perkembangan zaman telah melahirkan perubahan demografis dalam angkatan kerja di Indonesia, termasuk hadirnya Generasi X, Y, dan Z yang memiliki karakteristik berbeda. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang akrab dengan teknologi, mampu melakukan banyak tugas sekaligus, serta membawa nilai dan preferensi kerja yang unik. Berdasarkan data karyawan PT XYZ, kelompok Generasi Z sudah mulai mendominasi dengan persentase mencapai 58,22% dari total pegawai.

TABEL 1  
Data Karyawan PT XYZ

Data Karyawan PT XYZ			
Generasi	Tahun Kelahiran	Jumlah	Persentase
Sebelum Generasi Z	<1990	94	41,78%
Generasi Z	1990-2010	131	58,22%
Total		225	100%

Selain itu, hasil wawancara awal dengan beberapa karyawan Generasi Z menunjukkan adanya kondisi pekerjaan yang menuntut mereka melakukan tugas di luar *job description*, menghadapi beban kerja yang datang bersamaan, serta kebutuhan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal tersebut menunjukkan perlunya pemahaman terhadap nilai dan preferensi kerja mereka agar desain kerja yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan. Data *work values* Generasi Z juga memperlihatkan bahwa *work-life balance* menjadi salah satu prioritas utama, setelah faktor *career* dan membantu orang lain. Kondisi tersebut memperkuat pentingnya melakukan penggalian preferensi desain kerja yang mampu mengakomodasi kebutuhan Generasi Z di PT XYZ.



GAMBAR 1  
*Work Values of Gen Z*  
(Sumber: Agarwal & Vaghela, 2018)

Untuk itu, penelitian ini merancang desain kerja berdasarkan atribut dan indikator yang dianggap penting oleh karyawan Generasi Z dengan menggunakan *Conjoint Analysis*. Metode ini digunakan untuk mengetahui atribut desain kerja yang paling diutamakan sehingga dapat dirumuskan rancangan yang relevan bagi perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi desain kerja yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z sekaligus mendukung kenyamanan dan kinerja mereka.

## II. KAJIAN TEORI

### A. Generasi Z

Generasi Z merupakan generasi yang lahir dan berkembang di era digital serta memiliki kedekatan yang tinggi dengan teknologi. Mereka terbiasa melakukan banyak

aktivitas secara bersamaan dan memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi ini cenderung menghargai fleksibilitas, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan pengembangan diri. Selain itu, Generasi Z akan lebih termotivasi apabila pekerjaan yang dilakukan memiliki tujuan yang jelas, instruksi yang terstruktur, serta memungkinkan mereka bekerja sama dengan rekan kerja. Karakteristik tersebut menjadikan Generasi Z sebagai kelompok yang adaptif, kreatif, dan kolaboratif, namun juga memiliki kebutuhan khusus terhadap desain kerja yang sesuai dengan nilai dan preferensi mereka. Nilai-nilai utama yang dijunjung generasi ini meliputi work-life balance, kolaborasi, dan kepuasan kerja (Fratriciová & Kirchmayer, 2018).

### B. Desain Kerja

Desain kerja merupakan proses penetapan dan pengorganisasian tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Desain kerja yang tepat berperan penting dalam meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Sebaliknya, desain kerja yang kurang sesuai dapat menurunkan efektivitas dan efisiensi kerja. Desain kerja mencakup pengaturan tugas, tanggung jawab, serta tingkat otonomi yang diberikan kepada karyawan. Desain kerja yang baik memungkinkan karyawan memahami peran mereka secara jelas, memperoleh umpan balik atas hasil kerja, serta memiliki kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan yang dimiliki. Oldham dan Fried (2016) menekankan bahwa desain kerja modern harus mempertimbangkan perbedaan generasi, budaya, dan preferensi individu. Oleh karena itu, perancangan desain kerja perlu mempertimbangkan karakteristik karyawan agar selaras dengan kebutuhan individu dan tujuan organisasi.

### C. Flexible Working Arrangements (FWA)

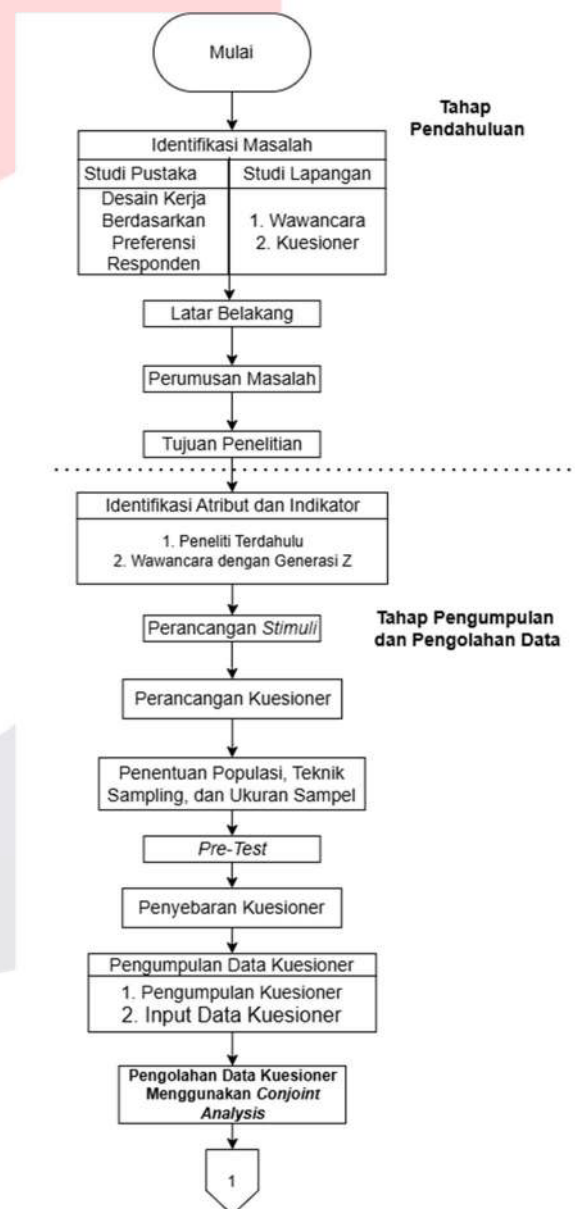
*Flexible Work Arrangements* merupakan pengaturan kerja yang memberikan variasi dalam durasi, penjadwalan, dan lokasi kerja dibandingkan dengan pola kerja konvensional (Rau, 2003). Fleksibilitas kerja dapat mencakup pengaturan jam kerja yang lebih luwes, penyesuaian waktu mulai dan selesai kerja, serta bentuk kerja *hybrid*. Penerapan fleksibilitas kerja memungkinkan karyawan memiliki tingkat otonomi waktu yang lebih tinggi dan membantu menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan aktivitas pribadi. Dalam konteks Generasi Z, fleksibilitas kerja menjadi salah satu aspek penting karena dapat meningkatkan kepuasan, kenyamanan, dan produktivitas kerja. Fleksibilitas kerja juga tidak selalu diterapkan secara terpisah, melainkan dapat dikombinasikan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik pekerjaan.

### D. Metode Conjoint Analysis

*Conjoint Analysis* merupakan metode yang digunakan untuk memahami preferensi individu terhadap suatu produk atau jasa dengan mengukur tingkat kepentingan dan nilai

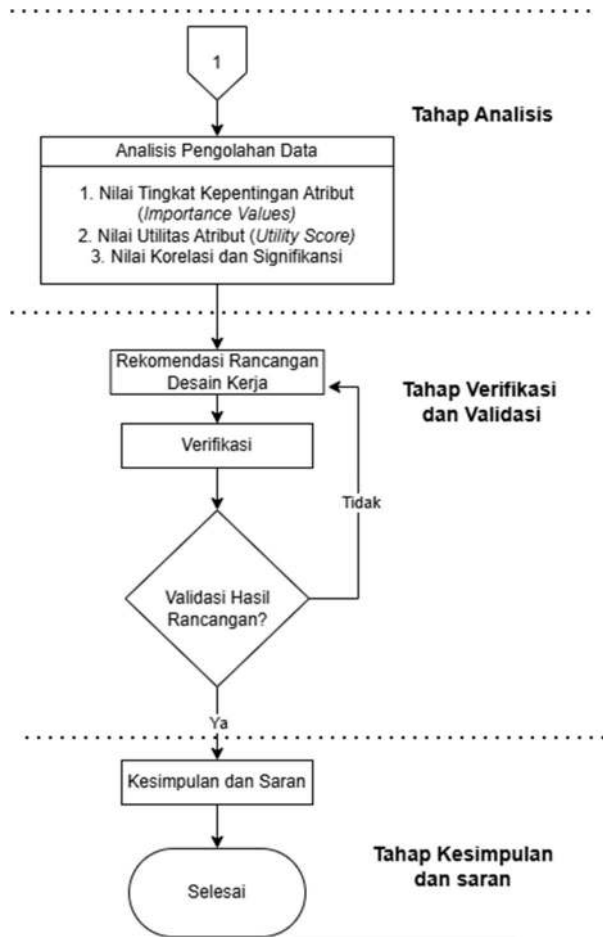
kegunaan dari berbagai atribut (Hair et al., 2014).. Metode ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana seseorang menilai suatu objek yang terdiri dari beberapa atribut secara bersamaan. Dalam penelitian ini, Conjoint Analysis digunakan untuk mengidentifikasi atribut dan indikator desain kerja yang paling diutamakan oleh karyawan Generasi Z. Hasil dari analisis ini berupa tingkat kepentingan atribut dan nilai utilitas indikator yang dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang desain kerja yang paling sesuai dengan preferensi karyawan. Dengan demikian, Conjoint Analysis memungkinkan perumusan rekomendasi desain kerja yang berbasis data preferensi responden.

## III. METODE



GAMBAR 1

Tahapan Perancangan



GAMBAR 1 Tahapan Perancangan (Lanjutan)

A. Tahap Pendahuluan

Tahap pendahuluan merupakan tahap awal penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan yang terjadi di PT XYZ. Pada tahap ini dilakukan pengamatan kondisi perusahaan, khususnya terkait karakteristik dan kebutuhan karyawan Generasi Z. Selanjutnya dilakukan perumusan masalah dan penetapan tujuan penelitian sebagai dasar dalam penyusunan rancangan penelitian. Selain itu, pada tahap ini juga dilakukan studi literatur untuk memperoleh landasan teori yang relevan dengan topik desain kerja, Generasi Z, fleksibilitas kerja, serta metode yang digunakan dalam penelitian.

B. Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Tahap pengumpulan dan pengolahan data diawali dengan identifikasi atribut dan indikator desain kerja berdasarkan hasil studi literatur dan wawancara dengan karyawan Generasi Z serta pihak perusahaan. Atribut dan indikator yang telah ditentukan kemudian digunakan untuk menyusun *plan card* menggunakan pendekatan *full-profile*. Selanjutnya disusun kuesioner penelitian yang terdiri dari pertanyaan penyaringan responden, data identitas, serta penilaian terhadap *plan card*. Kuesioner yang telah disusun kemudian melalui tahap uji coba sebelum disebarkan kepada responden yang memenuhi kriteria. Data yang terkumpul selanjutnya akan di olah menggunakan software IBM SPSS 23.0.

C. Tahap Analisis

Pada Tahap analisis dilakukan dengan menggunakan metode Conjoint Analysis untuk mengetahui preferensi karyawan Generasi Z terhadap desain kerja. Pada tahap ini

dilakukan pengolahan data untuk memperoleh nilai utilitas dan tingkat kepentingan dari setiap atribut dan indikator desain kerja. Hasil analisis digunakan untuk mengidentifikasi atribut yang paling diutamakan oleh responden serta menyusun kombinasi desain kerja yang sesuai dengan preferensi karyawan Generasi Z. Berdasarkan hasil tersebut, dirumuskan alternatif rancangan desain kerja yang dapat diterapkan di PT XYZ.

D. Tahap Verifikasi dan Validasi

Tahap verifikasi dan validasi dilakukan untuk memastikan bahwa rancangan desain kerja yang dihasilkan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan. Pada tahap ini, alternatif desain kerja yang telah dirumuskan dibahas dan divalidasi bersama pihak PT XYZ. Proses ini bertujuan untuk menilai kelayakan penerapan desain kerja dari sisi operasional perusahaan. Hasil validasi digunakan untuk menentukan alternatif desain kerja yang paling sesuai dan realistis untuk diterapkan.

E. Tahap Kesimpulan dan Saran

Tahap akhir penelitian adalah penyusunan kesimpulan dan saran berdasarkan hasil analisis dan validasi yang telah dilakukan. Kesimpulan disusun untuk menjawab tujuan penelitian dan merangkum temuan utama terkait preferensi desain kerja karyawan Generasi Z di PT XYZ. Selain itu, disusun saran yang ditujukan bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam penerapan desain kerja serta bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengembangkan topik serupa.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Identifikasi Atribut dan Indikator

Identifikasi atribut dan indikator desain kerja dilakukan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Proses ini dilakukan melalui studi literatur dan wawancara dengan karyawan Generasi Z serta pihak perusahaan. Berdasarkan proses tersebut, diperoleh delapan atribut desain kerja yang terdiri dari *team work*, *time management*, *task clarity*, *job fulfillment*, *work independence*, *helps others*, *result orientations*, dan *flexibility*. Masing-masing atribut memiliki indikator yang menggambarkan variasi kondisi kerja yang mungkin diterapkan di PT XYZ. Atribut dan indikator yang telah ditentukan kemudian digunakan untuk menyusun *plan card* sebagai stimuli dalam kuesioner penelitian.

TABEL 2 Atribut dan Indikator

No	Atribut	No	Indikator	Referensi
1	TEAM	1	<i>Trust in co-workers</i>	<b>Atribut:</b> (Gilbert et al., 2008), dan Wawancara. <b>Indikator:</b> (Petersen & Cordery., 2003), (Kozlowski., 2018), dan Wawancara.
		2	<i>Communication</i>	
2	TIMM	1	<i>Task Prioritization</i>	<b>Atribut:</b> (Gilbert et al., 2008), dan Wawancara. <b>Indikator:</b> (Claessens et al., 2007), (Hendra & Artha., 2023), dan Wawancara.
		2	<i>Work Life Balance</i>	

No	Atribut	No	Indikator	Referensi
3	TASC	1	Task Specific Clarity	<b>Atribut:</b> (Gilbert et al., 2008), dan Wawancara. <b>Indikator:</b> (Haug., 2015), dan Wawancara.
		2	Clear Instructions	
4	JFUL	1	Job Satisfaction	<b>Atribut:</b> (Gilbert et al., 2008), dan Wawancara. <b>Indikator:</b> (Riyadi., 2023), (Rosso et al., 2010), dan Wawancara.
		2	Job Meaningfulness	
5	INDE	1	Self Initiation	<b>Atribut:</b> (Gilbert et al., 2008), dan Wawancara. <b>Indikator:</b> (Wihler et al., 2014), (Leuty & Hansen., 2011), dan Wawancara.
		2	Autonomy in Role	
6	HELP	1	Social Service	<b>Atribut:</b> (Gilbert et al., 2008), dan Wawancara. <b>Indikator:</b> (Leuty & Hansen., 2011), dan Wawancara.
		2	Altruism	
7	RSLT	1	Recovering Work	<b>Atribut:</b> (Gilbert et al., 2008), dan Wawancara. <b>Indikator:</b> (Locke et al., 1984), (Baker et al., 2005), dan Wawancara.
		2	Collective Orientation	
8	FLEX	1	Work Hybrid	<b>Atribut:</b> (Gilbert et al., 2008), dan Wawancara. <b>Indikator:</b> (Krajčič, Schmidt, & Barath., 2023), dan Wawancara.
		2	Work From Home	

B. Karakteristik Responden

Responden penelitian merupakan karyawan Generasi Z di PT XYZ yang memenuhi kriteria penelitian. Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran umum terkait profil responden yang terlibat, meliputi usia, divisi kerja, serta masa kerja. Penyajian karakteristik responden bertujuan untuk memastikan bahwa responden yang terlibat sesuai dengan sasaran penelitian serta mendukung validitas hasil analisis preferensi desain kerja.

TABEL 3  
Karakteristik Profil Responden

No.	Variabel	Deskripsi	Jumlah	Keterangan
1	Tahun Kelahiran	< 1990	5	Sebelum Generasi Z (data tidak digunakan)
		1990 – 2010	64	Generasi Z
2	Lama Bekerja	< 3 Bulan	0	-
		> 3 Bulan	64	-
3	Usia	18 – 35	64	-
4	Jumlah Responden yang digunakan		64	Data yang digunakan pada conjoint analysis

C. Hasil Conjoint Analysis

Hasil Conjoint Analysis menunjukkan tingkat kepentingan relatif dari masing-masing atribut desain kerja. Atribut TEAM (*team work*) memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan atribut lainnya, yang mengindikasikan bahwa kolaborasi menjadi aspek utama yang diutamakan oleh karyawan Generasi Z. Atribut TASC (*task clarity*) dan TIMM (*time management*) juga memiliki tingkat kepentingan yang tinggi, menunjukkan bahwa kejelasan arahan kerja dan pengaturan waktu yang baik sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Sebaliknya, atribut INDE (*work independence*) dan HELP (*helps others*) memiliki tingkat kepentingan yang relatif lebih rendah dibandingkan atribut lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun Generasi Z memiliki kecenderungan mandiri, mereka tetap lebih mengutamakan kerja sama dan struktur kerja yang jelas.

TABEL 4  
Importance Value

Atribut	Importance Value
TEAM	16.400
TIMM	13.560
TASC	13.605
JFUL	13.340
INDE	10.107
HELP	8.982
RSLT	12.307
FLEX	11.698

D. Analisis Nilai Utilitas Indikator

Nilai utilitas indikator menggambarkan tingkat kesukaan responden terhadap masing-masing indikator desain kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator *work life balance* memiliki *utility score* tertinggi. Selain itu indikator *clear instructions* dan *trust in co-workers* menunjukkan nilai utilitas positif, yang berarti kondisi tersebut paling diinginkan oleh responden. Sebaliknya, indikator dengan tingkat fleksibilitas rendah dan kejelasan tugas yang kurang memiliki nilai utilitas negatif. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kerja tersebut kurang disukai oleh karyawan Generasi Z dan berpotensi menurunkan kenyamanan serta efektivitas kerja.

TABEL 5  
Utility Score

Atribut	Indikator	Utility Estimate	Std. Error
TEAM	Trust in co-workers	.011	.018
	Communication	-.011	.018
TIMM	Task Prioritization	-.055	.018
	Work Life Balance	.055	.018
TASC	Task Specific Clarity	-.022	.018
	Clear Instructions	.022	.018
JFUL	Job Satisfaction	.022	.018
	Job Meaningfulness	-.022	.018
INDE	Self Initiation	.000	.018
	Autonomy in Role	.000	.018
HELP	Social Service	.027	.018
	Altruism	-.027	.018
RSLT	Recovering Work	-.027	.018
	Collective Orientation	.027	.018
FLEX	Work Hybrid	.022	.018

Atribut	Indikator	Utility Estimate	Std. Error
	Work From Home	-.022	.018

### E. Perancangan Desain Kerja

Berdasarkan kombinasi indikator dengan nilai utilitas tertinggi, dirancang dua alternatif desain kerja, yaitu Adjusted Shifts dan Flexible Hours. Alternatif Adjusted Shifts memberikan fleksibilitas dalam pengaturan jadwal kerja tanpa mengubah total jam kerja, sedangkan Flexible Hours memberikan keleluasaan yang lebih besar dalam menentukan waktu kerja harian. Kedua alternatif tersebut dirancang untuk mengakomodasi preferensi karyawan Generasi Z dengan tetap mempertimbangkan kondisi operasional PT XYZ.

TABEL 6  
Rancangan Desain Kerja *Adjusted Shifts*

Jenis FWA	Adjusted Shifts	Deskripsi
Target Validasi		
Jadwal kerja	Senin – Jumat (8 jam kerja/hari)	Melakukan perubahan pada waktu mulai, istirahat dan waktu berhenti bekerja.
Waktu kerja	Bekerja 40 jam di kantor/minggu, dan waktu istirahat 1 jam/hari.	Waktu mulai kerja disesuaikan dengan kebutuhan karyawan.
Tempat bekerja	Kantor	Bekerja di kantor.
Fasilitas ICT	Laptop, microsoft teams, dan wifi.	Sebagai penunjang karyawan dalam bekerja.
Target/KPI	Sesuai dengan <i>framework/KPI</i> yang sudah di buat perusahaan untuk karyawannya.	Sebagai acuan karyawan dalam bekerja.
Daily Report/Output	Di isi oleh karyawan, sesuai dengan rencana target pekerjaannya, dan menambahkan daftar kontribusi terhadap hasil akhir KPI.	Disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dalam bekerja tetapi tetap dengan persetujuan atasan, minimal H-1 FWA.
Monitoring	Melakukan absensi dan wajib <i>check in&amp;check out</i> di kantor.	Melalui sistem yang tersedia di kantor.
Controlling	Mulai bekerja pada jam > 07.00 dan selesai bekerja maksimal pada jam 22.00	Dapat menggunakan aplikasi <i>google calendar</i> /lainnya.
Evaluasi	Melakukan pengukuran efektivitas FWA	Wajib 100% patuh pada jadwal yang disetujui dan melakukan evaluasi berkala setiap bulannya terkait kepuasan kerja dan produktivitas kerja.

TABEL 7  
Rancangan Desain Kerja *Flexible Hours*

Jenis FWA	Flexible Hours	Deskripsi
Target Validasi		
Jadwal kerja	Senin – Jumat.	Melakukan perubahan waktu mulai, istirahat, dan berhenti sesuai kebutuhan karyawan.
Waktu kerja	Bekerja 40 jam di kantor/minggu.	Waktu mulai kerja disesuaikan dengan kebutuhan karyawan, dengan akumulasi jam kerja.
Tempat bekerja	Kantor.	Bekerja di kantor dengan fleksibilitas jam kerja.
Fasilitas ICT	Laptop, microsoft teams, dan wifi.	Sebagai penunjang karyawan dalam bekerja.
Target/KPI	Sesuai dengan <i>framework/KPI</i> yang sudah di buat perusahaan untuk karyawannya.	Sebagai acuan karyawan dalam bekerja.
Daily Report/Output	Di isi oleh karyawan, sesuai dengan rencana target pekerjaannya, dan menambahkan daftar kontribusi terhadap hasil akhir KPI.	Disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dalam bekerja tetapi tetap dengan persetujuan atasan, minimal H-1 FWA.
Monitoring	Wajib mencatat jam kerja lewat sistem.	Dapat menggunakan aplikasi <i>google calendar</i> /lainnya.
Controlling	Mulai bekerja pada jam > 07.00 dan selesai bekerja maksimal pada jam 22.00.	Dapat menggunakan aplikasi <i>google calendar</i> /lainnya.
Evaluasi	Melakukan pengukuran efektivitas FWA.	Melakukan analisis gap kerja vs target (minimal 40 jam/minggu), dan review pencapaian KPI.

### F. Verifikasi dan Pembahasan Hasil

Alternatif desain kerja yang telah dirancang kemudian diverifikasi dan divalidasi bersama pihak PT XYZ. Berdasarkan hasil diskusi, alternatif *Adjusted Shifts* dinilai lebih sesuai untuk diterapkan. Alternatif ini dinilai mampu memberikan fleksibilitas waktu kerja yang dibutuhkan oleh karyawan Generasi Z tanpa mengganggu stabilitas dan alur kerja perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan desain kerja yang fleksibel perlu disesuaikan dengan karakteristik organisasi agar dapat diterapkan secara efektif.

## V. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk merancang desain kerja yang sesuai dengan preferensi karyawan Generasi Z di PT XYZ melalui identifikasi atribut dan indikator yang dianggap penting oleh karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *Conjoint Analysis*, diketahui bahwa TEAM (*work team*) menjadi atribut yang paling diutamakan, diikuti oleh TASC (*task clarity*) dan TIMM (*time management*). Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z cenderung membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, memiliki arahan kerja yang jelas, serta pengaturan waktu yang terstruktur. Analisis nilai utilitas indikator juga

menunjukkan bahwa kondisi kerja dengan tingkat fleksibilitas yang memadai dan kejelasan tugas yang baik lebih disukai oleh responden dibandingkan kondisi kerja yang kurang fleksibel. Berdasarkan kombinasi indikator dengan nilai utilitas tertinggi, penelitian ini menghasilkan dua alternatif desain kerja, yaitu *Adjusted Shifts* dan *Flexible Hours*. Melalui proses verifikasi dan validasi bersama pihak perusahaan, alternatif *Adjusted Shifts* dinilai paling sesuai untuk diterapkan di PT XYZ karena mampu memberikan fleksibilitas waktu kerja tanpa mengubah total jam kerja dan tetap mendukung kebutuhan operasional perusahaan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perancangan desain kerja yang mempertimbangkan karakteristik dan preferensi Generasi Z dapat menjadi upaya strategis dalam meningkatkan kenyamanan dan kinerja karyawan di PT XYZ.

#### REFERENSI

- [1] Luthans, F. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2006.
- [2] Oldham, G. R., & Fried, Y. "Job Design Research and Theory: Past, Present and Future." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2016.
- [3] Tulgan, B. *Meet Generation Z: The Second Generation Within the Giant "Millennial" Cohort*. Rainmaker Thinking, 2013.
- [4] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. *Multivariate Data Analysis*. Pearson, 2014.
- [5] Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. *Marketing Research: An Applied Approach*. Pearson, 2017.
- [6] Agarwal, R., & Vaghela, P. "Work Values of Generation Z: A Comparative Study." *International Journal of Management*, 2018.
- [7] Indra, D., & Rialmi, Z. "The Effect of Work-Life Balance on Job Satisfaction and Performance." *Jurnal Manajemen Indonesia*, 2022.
- [8] Simamora, H. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN, 2011.
- [9] Wijoyo, H., et al. "Perubahan Perilaku Generasi Z di Dunia Kerja." *Jurnal Teknologi dan Bisnis*, 2020.