

**HUBUNGAN PENERAPAN *HYBRID WORKING* TERHADAP
WORK-LIFE BALANCE KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA
BANDUNG**

SKRIPSI

*Diajukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana pada Prodi
Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis*



Diajukan oleh:

Deri Gustaman

NIM: 2261201053

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS SALI AL-AITAAM
BANDUNG**

2026

**LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI**

**HUBUNGAN PENERAPAN *HYBRID WORKING* TERHADAP
WORK-LIFE BALANCE KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA
BANDUNG**

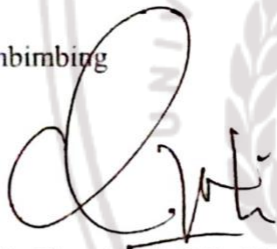
Yang diajukan oleh:

Deri Gustaman

NIM: 2261201053

Telah disetujui oleh:

Pembimbing



Adrie Charviandi, S.E., M.M.
NIDN: 0424018602

Tanggal

10 Juli 2026



LEMBAR PENGESAHAN
SKRIPSI

**HUBUNGAN PENERAPAN *HYBRID WORKING* TERHADAP
WORK-LIFE BALANCE KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA
BANDUNG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Deri Gustaman

NIM: 2261201053

Telah disidangkan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal: 16 Juli 2026

Ketua Prodi

Yesi Suhartini, S.E., M.M.

NIDN: 0427078703

Penguji 1

Dr. Yusnaini, S.E., M.M.

NIDN: 0417087201

Penguji 2

Kiki Pitasari, S.Pd., M.Pd.

NIDN: 0402029203

Bandung, 16 Juli 2026

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Sali Al-Aitaam

Dr. Yusnaini, S.E., M.M.

NIDN: 0417087201

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Dengan ini penulis menyatakan bahwa Skripsi ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar S.M., Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sali Al-Aitaam adalah benar merupakan hasil karya penulis sendiri.

Adapun pengutipan-pengutipan yang penulis lakukan pada bagian-bagian tertentu dari hasil karya orang lain dalam penulisan Skripsi ini, telah penulis cantumkan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian Skripsi ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandung, 10 Juli 2026

Penulis,



Deri Gustaman

NIM: 2261201053

Pembimbing,

Adrie Charviandi, S.E., M.M.

NIDN: 0424018602

ABSTRAK

Transformasi digital serta perubahan pola kerja setelah pandemi mendorong banyak organisasi mengadopsi sistem *Hybrid Working* sebagai salah satu bentuk fleksibilitas dalam bekerja. Bagi karyawan Generasi Z yang memiliki kemampuan adaptasi tinggi terhadap teknologi dan cenderung mengutamakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sistem kerja tersebut dinilai dapat mendukung terciptanya *Work-Life Balance*. Namun demikian, penerapan *Hybrid Working* juga berpotensi mengurangi batas yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga pengaruhnya perlu dibuktikan secara empiris. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi penerapan *Hybrid Working*, tingkat *Work-Life Balance*, serta pengaruh *Hybrid Working* terhadap *Work-Life Balance* pada karyawan Generasi Z di Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan asosiatif. Sampel penelitian terdiri atas 96 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert, kemudian dianalisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linear sederhana, koefisien determinasi, serta uji hipotesis (uji *t*) menggunakan IBM SPSS Statistics versi 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Hybrid Working* maupun tingkat *Work-Life Balance* berada pada kategori baik. Hasil analisis regresi membuktikan bahwa *Hybrid Working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance*, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 ($<0,05$), nilai *t* hitung sebesar 9,203, serta nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,474. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa *Hybrid Working* mampu menjelaskan 47,4% variasi *Work-Life Balance*, sedangkan 52,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Dengan demikian, penerapan kebijakan *Hybrid Working* yang didukung oleh pengelolaan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, komunikasi yang efektif, serta pemanfaatan teknologi digital secara optimal diharapkan dapat meningkatkan *Work-Life Balance* karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: Fleksibilitas Kerja, Generasi Z, *Hybrid Working*, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Work-Life Balance*.

ABSTRACT

The rapid development of digital technology and changes in work systems following the COVID-19 pandemic have encouraged many organizations to adopt Hybrid Working as a flexible work arrangement. For Generation Z employees, who are highly adaptable to technology and place great importance on balancing their professional and personal lives, this work system is considered capable of improving Work-Life Balance. However, the implementation of Hybrid Working may also blur the boundaries between work and personal life, making it necessary to examine its impact empirically. This study aims to analyze the implementation of Hybrid Working, the level of Work-Life Balance, and the effect of Hybrid Working on Work-Life Balance among Generation Z employees in Bandung City. This study employed a quantitative approach using descriptive and associative methods. The research sample consisted of 96 respondents selected through a purposive sampling technique. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed through validity testing, reliability testing, descriptive analysis, classical assumption tests, simple linear regression analysis, coefficient of determination analysis, and hypothesis testing (t-test) using IBM SPSS Statistics version 27. The results indicate that both the implementation of Hybrid Working and the level of Work-Life Balance are in the good category. Regression analysis reveals that Hybrid Working has a positive and significant effect on Work-Life Balance, as indicated by a significance value of 0.000 (<0.05), a t-statistic of 9.203, and a coefficient of determination (R^2) of 0.474. These findings indicate that Hybrid Working explains 47.4% of the variation in Work-Life Balance, while the remaining 52.6% is influenced by other factors beyond the scope of this study. Therefore, implementing hybrid work policies supported by effective boundary management, efficient communication, and the optimal use of digital technology is expected to enhance the Work-Life Balance of Generation Z employees.

Keywords: *Flexibility at Work, Generation Z, Human Resource Management, Hybrid Working, Work-Life Balance.*

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, hanya kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala, setelah melalui perjuangan untuk melawan masa-masa jenuh dan pergantian topik berkali-kali, akhirnya rampung sudah pengerjaan skripsi ini. Semua ini tidak lepas dari banyaknya orang yang membantu dan mendorong saya untuk dapat menyelesaikannya. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Bapak Drs. H. Sali Iskandar, MM (Alm) selaku Pembina, Perintis, dan Pendiri Universitas Sali Al-Aitaam yang menjadi motivator penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
- 2) Ibu Fatimah Nurjannati Iskandar, SE., M.Ak selaku Rektor Universitas Sali Al-Aitaam.
- 3) Bapak Adrie Charviandie S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan segala arahan, bimbingan dan saran kepada penulis selama proses penulisan skripsi ini.
- 4) Ibu Yesi Suhartini S.E., M.M selaku dosen wali yang telah membantu penulis selama mengikuti perkuliahan hingga menyelesaikan studi di Program Studi Manajemen Universitas Sali Al-Aitaam.
- 5) Kepada orang tua penulis Ibu Neni Suparmika dan Bapak Yayat Kusmayadi pemicu semangat, sumber do'a dari segala kekuatan, ide dan inspirasi. Terima kasih penulis ucapkan, atas segala kasih sayang yang telah dicurahkan dalam membesarkan dan membimbing penulis selama ini sehingga penulis dapat terus bertahan dan berjuang untuk meraih mimpi dan cita-cita. Kesuksesan dan semua hal baik ke depannya akan penulis dedikasikan kepada kalian berdua.
- 6) Teman-teman sekelasku dari semester 1 di Prodi Manajemen, terima kasih atas semua memori indah selama 4 tahun ini.
- 7) Teman-teman di UKM Kesenian yang senantiasa memberikan hiburan, semangat, dan warna tersendiri, sehingga proses penulisan skripsi ini terasa lebih ringan dan menyenangkan.

- 8) Fitri Novianti, Ipan Setiawan, Sri Wahyuni, Sarah Indriani, Sisca Susilawati, Ujang Darisman, dan Rangga Subakti yang telah menjadi rekan seperjuangan sejak awal hingga akhir proses penyusunan skripsi ini, saling mendukung, berbagi semangat, serta memberikan motivasi dalam setiap tahap yang dilalui.
- 9) Senior saya, Rizki Nirwana, yang senantiasa memberikan bantuan, arahan, dan dukungan ketika penulis menghadapi berbagai kesulitan selama proses penyusunan skripsi ini.
- 10) Chuu, ITZY, Hearts2Hearts, LE SSERAFIM, TXT, IVE, Cortis, ENHYPEN, IZNA, ATEEZ dan Lana Del Rey, yang melalui karya musiknya senantiasa menemani penulis selama proses penyusunan skripsi, serta konten mereka yang turut memberikan hiburan di sela-sela waktu istirahat.
- 11) MiawAug dan Hirotada Radifan, yang melalui kontennya mampu menghibur dan menjadi sarana relaksasi bagi penulis saat menghadapi kejenuhan dalam proses pengerjaan skripsi.

Sebagai manusia biasa, penulis menyadari bahwa skripsi yang telah disusun ini masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan kemampuan dan ilmu pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karenanya atas semua kesalahan dan kekurangan dalam penulisan Skripsi ini, penulis memohon maaf dan bersedia menerima kritikan yang membangun.

Terakhir, harapan penulis, semoga Skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Bandung, 10 Juli 2026

Penyusun,

Deri Gustaman

2261201053

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	10
1.3 Batasan Masalah	10
1.4 Rumusan Masalah.....	11
1.5 Tujuan Penelitian	11
1.6 Manfaat Penelitian	12
1.6.1 Manfaat Teoretis	12
1.6.2 Manfaat Praktis	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Kajian Teori	14
2.1.1 Teori Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia....	14
2.1.2 Teori Hybrid Working	16
2.1.3 Teori Work-Life Balance	19
2.1.4 Generasi Z dalam Dunia Kerja	23
2.2 Penelitian Terdahulu	27
2.3 Kerangka Berpikir	29
2.4 Hipotesis Penelitian	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	32
3.1 Metode Penelitian	32

3.2	Objek Penelitian.....	32
3.3	Tempat dan Waktu Penelitian	33
3.4	Variabel dan Operasionalisasi Variabel	34
3.5	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	37
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.7	Uji Instrumen Penelitian	41
3.7.1	Uji Validitas	41
3.7.2	Uji Reliabilitas	42
3.8	Teknik Analisis Data.....	43
3.8.1	Analisis Deskriptif	43
3.8.2	Uji Normalitas	44
3.8.3	Uji Heteroskedastisitas	44
3.8.4	Uji Multikolinearitas.....	45
3.8.5	Uji Autokorelasi.....	45
3.8.6	Analisis Regresi Linear Sederhana	46
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	48
4.1.1	Gambaran Umum Kota Bandung	48
4.1.2	Gambaran Umum Karyawan Generasi Z sebagai Responden	48
4.2	Hasil Penyebaran Kuesioner	49
4.3	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	51
4.3.1	Deskriptif Variabel <i>Hybrid Working</i> (X).....	52
4.3.2	Deskriptif Variabel <i>Work-Life Balance</i> (Y)	53
4.4	Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	54
4.4.1	Uji Validitas	54
4.4.2	Uji Reliabilitas	56
4.5	Hasil Uji Asumsi Klasik	57
4.5.1	Uji Normalitas	57
4.5.2	Uji Heteroskedastisitas	60
4.5.3	Uji Multikolinearitas.....	61
4.5.4	Uji Autokorelasi.....	61
4.6	Analisis Hubungan dan Pengaruh Variabel	62

4.6.1	Analisis Regresi Linear Sederhana	62
4.6.2	Uji Koefisien Korelasi (R)	63
4.6.3	Uji Koefisien Determinasi (R²)	63
4.6.4	Uji Hipotesis (Uji t)	63
4.7	Pembahasan	63
BAB V PENUTUP		65
5.1	Kesimpulan	65
5.1.1	Gambaran penerapan <i>Hybrid Working</i> pada karyawan Generasi Z di Kota Bandung	65
5.1.2	Gambaran <i>Work-Life Balance</i> pada karyawan Generasi Z di Kota Bandung	65
5.1.3	Penerapan <i>Hybrid Working</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Work-Life Balance</i> karyawan Generasi Z di Kota Bandung. 66	
5.2	Saran	66
5.2.1	Saran bagi Perusahaan	66
5.2.2	Saran bagi Karyawan Generasi Z	67
5.2.3	Saran bagi Peneliti Selanjutnya	67
DAFTAR PUSTAKA		69
LAMPIRAN		72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Hubungan <i>Hybrid Working</i> terhadap <i>Work-Life Balance</i> pada Karyawan Generasi Z	29
Gambar 4. 1 Histogram Dependant Variabel: <i>Work-Life Balance</i> (Y).....	58
Gambar 4. 2 P-Plot <i>Work-Life Balance</i>	59
Gambar 4. 3 Scatterplot <i>Work-Life Balance</i>	60



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3. 1 Rencana Jadwal Kegiatan Penelitian.....	34
Tabel 3. 2 Operasionalisasi Variabel Penelitian	36
Tabel 3. 3 Interpretasi Nilai Durbin-Watson	45
Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	49
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	50
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	50
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lokasi Tempat Kerja.....	50
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Penerapan <i>Hybrid Working</i>	51
Tabel 4. 6 Kriteria Interpretasi Skor	52
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel <i>Hybrid Working</i>	52
Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Variabel <i>Work-Life Balance</i>	53
Tabel 4. 9 Tabel Uji Validitas Butir Pernyataan Variabel <i>Hybrid Working</i> (X).....	54
Tabel 4. 10 Tabel Uji Validitas Butir Pernyataan Variabel <i>Work-Life Balance</i> (Y)	55
Tabel 4. 11 Reliabilitas Variabel <i>Hybrid Working</i> (X)	56
Tabel 4. 12 Reliabilitas Variabel <i>Work-Life Balance</i> (Y).....	56
Tabel 4. 13 Uji Normalitas	57
Tabel 4. 14 Uji Heteroskedastisitas	60
Tabel 4. 15 Uji Multikolinearitas	61
Tabel 4. 16 Uji Autokorelasi	61
Tabel 4. 17 Uji Hipotesis Berdasarkan Perbandingan t-hitung dan t-tabel	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Instrumen Penelitian	72
Lampiran 2 Hasil Perhitungan Kuantitatif	74
Lampiran 3 Hasil Tabulasi Data Kuesioner	83
Lampiran 4 SK Pengangkatan Dosen Pembimbing	88
Lampiran 5 Surat Izin Penelitian.....	89
Lampiran 6 Kartu Bimbingan	90

