



18.6%

SIMILARITY OVERALL

SCANNED ON: 23 DEC 2024, 2:43 PM

Similarity report

Your text is highlighted according to the matched content in the results above.

● IDENTICAL
0.21%

● CHANGED TEXT
18.39%

Report #24258695

81 **125** BAB I PENDAHULUAN 1.1 Latar Belakang Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang semakin berkembang pesat, sektor jasa merupakan salah satu dasar utama perekonomian di Indonesia. Menurut laporan dari Badan Pusat Statistik (BPS) sektor jasa memiliki andil besar dalam Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia, data ini menjelaskan adanya peralihan kebutuhan masyarakat yang lebih mengutamakan layanan dibandingkan produk fisik. Di tengah pergerakan ini, SDM memegang peranan kunci dalam mendukung perkembangan sektor jasa. Kualitas dan keterampilan SDM yang unggul sebagai faktor penentu dalam menjadikan layanan yang bermutu, kreasi baru, dan berdaya saing. Berbagai analisis menyatakan bahwa investasi pada pelatihan dan pengembangan SDM akan menaikkan produktivitas dan efisiensi, sehingga mempererat kedudukan sektor jasa dalam melawan masalah global (BPS, 2023). Keberhasilan dalam sektor jasa sangat bergantung pada kualitas SDM yang dimiliki. Karyawan yang terampil dan berpengalaman tidak hanya mampu memberikan layanan yang memuaskan, tetapi juga berkontribusi pada reputasi dan keberlanjutan perusahaan. Fleksibilitas dalam bekerja mendukung karyawan untuk menyelaraskan waktu dan tempat kerja sesuai kebutuhan pribadi, yang menunjukkan bahwa karyawan menikmati keseimbangan kehidupan kerja dengan baik seseorang akan merasa puas serta memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, sehingga berdampak positif pada kinerja keseluruhan perusahaan. **147** Maka dari itu, investasi

dalam SDM merupakan langkah strategis yang tidak bisa diabaikan dalam jasa (Okezone, 2022).

SDM pada suatu perusahaan berasal dari berbagai generasi mulai dari generasi baby bommer , gen X, gen Y hingga gen Z. Dalam mencapai tujuan perusahaan bergantung bagaimana cara menyusun strategi jitu untuk mengelola SDM dengan tepat. Pada penelitian ini akan membahas lebih mendalam mengenai Gen Z, berikut data yang dilansir BPS tahun 2023 mengenai dominasi Gen Z. Gambar 1. 1 Grafik Kepuasan Kerja Karyawan Setiap Generasi Dalam Bekerja Sumber: (Euronews, 2023) Berdasarkan informasi dalam gambar 1.1, tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan generasi Z tercatat sebesar 4.76. Angka ini tentu lebih rendah dibandingkan dengan generasi lainnya. Rendahnya tingkat kepuasan kerja ini disebabkan oleh kecenderungan generasi Z yang lebih mengutamakan pencapaian kepuasan dan kebahagiaan di luar pekerjaan, seperti dalam lingkungan sosial atau rekan kerja mereka. Setiap generasi memiliki pandangan dan nilai yang berbeda, yang terkadang menjadi penyebab terjadinya konflik atau ketidakpuasan di tempat kerja. Sebagai contoh, pendekatan manajerial yang diterapkan oleh baby boomer mungkin tidak selalu cocok dengan harapan atau preferensi dari karyawan generasi Z. Kepuasan kerja bagi generasi Z sangat bergantung pada tempat kerja yang mendukung pengembangan profesional dan pembelajaran. Generasi Z yang dibesarkan dalam era digital, sangat menghargai kemampuan untuk bekerja

dari mana saja dan kapan saja, menjadikan fleksibilitas sebagai salah satu prioritas utama mereka. Mereka cenderung mencari tempat kerja yang tidak hanya peduli pada profit, tetapi juga memiliki komitmen terhadap isu-isu sosial dan lingkungan, serta menyediakan peluang untuk pengembangan diri yang dapat meningkatkan keterampilan dan karir (Putra, 2024).

Gambar 1. 2 Sensus BPS Berdasarkan Kelompok Umur Sumber: (GoodStats, 2023) Berdasarkan gambar 1.1 di atas menandakan bahwa pengelompokan penduduk Indonesia berdasarkan umur, adalah data hasil survei yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS). Pada keterangan data membentuk suatu wawasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana struktur berbagai generasi yang ada di Indonesia di masa mendatang. Dalam data yang dirilis oleh Rainer (2023) generasi Z atau yang biasa disebut Gen Z mereka merupakan kelahiran pada tahun 1997 - 2012, rentang usia antara 11 hingga 27 tahun merupakan kelompok yang paling banyak dengan jumlah sebanyak 74,93 juta jiwa dalam persentasenya 27,94% populasi. Gen Z ini juga diketahui sebagai generasi pertama yang tumbuh atas adanya internet sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari, dimana menunjukkan potensi untuk kemajuan dan perubahan di masa depan. Publikasi Statistik Ketenagakerjaan bulan Februari 2024 menunjukkan adanya kesenjangan usia tenaga kerja dari generasi Z yang sudah bekerja. Dua pembagian umur, yaitu 15-19 tahun serta usia 20-24 tahun, dapat menjadi

petunjuk adanya generasi Z yang sudah memasuki dunia kerja. Menurut data per Februari 2024 memperlihatkan ada 5,82 juta penduduk yang berusia 15 sampai 19 tahun yang merupakan angkatan kerja. Sekitar 4,79 juta jiwa mempunyai pekerjaan. Sisanya, sebanyak 1,03 juta orang yang tidak bekerja atau > menganggur (Kompas, 2024). Gambar 1. 3 Jumlah Pekerja Menurut Sektor Dominan di DKI Jakarta Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) Gambar 1.2 yang ditampilkan, menjelaskan jumlah pekerja di sektor-sektor dominan di wilayah Jakarta dalam jangka waktu tiga tahun sebelumnya. BPS mengungkapkan bahwa sektor jasa merupakan sektor dengan penyerapan tenaga kerja terbanyak jika dibandingkan pada sektor yang lainnya. Pada tahun 2021, terdapat 3.910.262 pekerja di sektor jasa, sementara sektor hanya mempekerjakan 794.346 pekerja, dan sektor pertanian hanya 32.807 pekerja. Data ini menunjukkan pentingnya sektor jasa dalam perekonomian Jabodetabek, yang terus mengalami peningkatan jumlah pekerja setiap tahunnya. Skala usaha dalam sektor jasa di Indonesia umumnya dibagi menjadi empat kategori berdasarkan ukuran dan kapasitas operasionalnya, yaitu usaha mikro, usaha kecil, usaha menengah dan besar. 118

Pembagian skala usaha ini penting untuk memahami kontribusi masing-masing kategori pada perekonomian, terutama dalam hal penciptaan lapangan kerja dan kontribusi pada Produk Domestik Bruto (PDB). Sektor jasa meliputi beragam layanan yang berkontribusi pada perekonomian. Kementerian perindustrian tengah mengatur rencana guna mengembangkan subsektor jasa. Adapun yang termasuk dalam sektor jasa seperti jasa perbankan, transportasi, perhotelan dan pariwisata, kesehatan, jasa sertifikasi, pengujian, dan kalibrasi. Penyusunan ini dengan maksud untuk memberikan pandangan pada pembaruan sektor jasa baik jangka pendek, menengah, hingga panjang. Sektor jasa memberikan andil besar pada pelayanan bersamaan dengan perluasan kebutuhan masyarakat. Dalam konteks jasa, jenis layanan yang diberikan cukup beragam dan bergantung pada bagaimana perwakilan perusahaan untuk melayani konsumen. Apabila karyawan memiliki kecintaan, kerelaan dan rasa ingin membantu yang tinggi terutama saat

melayani maka konsumen akan cenderung merasa puas terhadap pelayanan perusahaan. Karena dalam sektor jasa pelayanan karyawan merupakan ujung tombak citra dan pencapaian perusahaan. Gambar 1. 4 Kriteria Pekerjaan Ideal Bagi Gen Z Sumber: (tirto.id, 2022) Berdasarkan gambar 1.3 di atas dapat diketahui bahwa kualifikasi suatu pekerjaan yang disebut ideal menurut pandangan dari Gen Z di Indonesia. Salah satu kriteria yang disorot adalah keseimbangan kehidupan kerja yang memiliki persentase 19,04%. Ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan-waktu luang sangat penting bagi kepuasan kerja karyawan generasi Z. Keseimbangan kerja-waktu luang memungkinkan karyawan untuk memiliki waktu untuk kegiatan pribadi, seperti hobi dan menghabiskan waktu dengan keluarga, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan secara keseluruhan. Dengan demikian, agar terjadi peningkatan kepuasan kerja terutama pada Generasi Z Perusahaan harus berfokus pada salah satu hal yaitu keseimbangan kehidupan kerja dan menciptakan suatu lingkungan kerja yang menunjang. Selain itu pelaku usaha juga perlu memperhatikan dan meningkatkan keadaan apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja untuk mencapai hasil optimal dalam operasional mereka, yang mendukung dan memuaskan bagi semua karyawan (Tirto, 2022). Gambar 1. 5 Apa alasan utama yang membuat gen Z beralih kerja Sumber: (tirto.id, 2022) Dari gambar 1.4 di atas, menunjukkan alasan utama yang membuat seseorang pindah kerja. Salah satu alasan yang disorot adalah kurangnya fleksibilitas kerja, yang memiliki persentase 5.00%. Ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja merupakan unsur yang penting dan memengaruhi kepuasan kerja. Fleksibilitas kerja membuat seorang karyawan untuk terjadinya keseimbangan pekerjaan dengan urusan kehidupan pribadi karyawan, yang tentunya bisa mendukung terciptanya kepuasan kerja yang meningkat serta mengurangi stres. Karyawan yang merasakan adanya kontrol atas waktu kerjanya, biasanya akan lebih bahagia dan produktif. Pada dasarnya, perusahaan yang ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan mesti mempertimbangkan untuk menawarkan opsi kerja yang lebih fleksibel (Tirto,

2022). Urgensi penelitian ini berpusat pada pengujian dampak fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja pada kepuasan kerja karyawan generasi Z khususnya yang ada pada sektor jasa di wilayah Jabodetabek sangatlah penting, mengingat perubahan dinamika di pasar kerja saat ini. **115** Generasi Z yang mulai mendominasi angkatan kerja, memiliki ekspektasi yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya, terutama dalam hal fleksibilitas dan keselarasan kehidupan dan pekerjaan. Penelitian bertujuan untuk memahami seberapa besar kedua faktor tersebut terhadap kepuasan kerja mereka, yang selanjutnya dapat membantu perusahaan dalam merancang kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan muda. Dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesehatan mental dan kesejahteraan, keseimbangan kehidupan kerja menjadi aspek penting yang bisa memengaruhi retensi karyawan dan produktivitas. Hasil temuan ini diharapkan dapat memberi rekomendasi kepada para manajer dalam menjadikan lingkungan kerja menunjang, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan serta memberikan kontribusi signifikan terhadap stabilitas tenaga kerja di sektor jasa. Sebagai dasar yang kuat dalam penelitian ini, berikut beberapa hasil dari temuan sebelumnya yang menerangkan hasil signifikan dan tidak signifikan atas variabel penelitian dan hipotesis serupa yaitu fleksibilitas kerja, seimbangannya antara kehidupan kerja, serta kepuasan kerja. Berdasarkan dari data penelitian yang dilakukan oleh Sofyan & Elmi (2024), Kawiana et al. (2023), Listyani & Suryawirawan (2023), dan Ahdianita et al. (2024) menerangkan bahwa adanya fleksibilitas kerja memiliki pengaruh signifikan pada munculnya kepuasan kerja. Sedangkan Huda & Ekhsan (2023), Findriyani & Parmin (2021), Sitorus & Siagian (2023) pada penelitian lainnya menyatakan antara fleksibilitas kerja tidak ada pengaruh pada kepuasan kerja. Temuan ini didukung dengan adanya penelitian lain yang dilaksanakan oleh Isa et al. (2024), Sofyan & Elmi (2024), Listyani & Suryawirawan (2023), Reners et al. (2024b), dan Pitoyo & Handayani (2022) mengemukakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak pada kepuasan kerja karyawan. Namun hal lain

dengan Maharani et al. (2023) dan Endeka et al. (2020) yang menjelaskan pada hasil temuannya bahwasanya tidak ada dampak signifikan diantara keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja. Berdasarkan temuan oleh Rehman & Siddiqui (2020) dan Silminawati & Rachmawati (2022) fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Namun, hasil temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Peng et al. (2022) bahwa fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja. Setelah peneliti memaparkan berbagai permasalahan yang terjadi pada latar belakang, maka peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul “Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Karyawan Generasi Z Pada Sektor Jasa di Wilayah Jabodetabek) . 3 4 6 9 16 19 21 28 33 36

46 50 52 55 56 61 77 81 83 92 93 1.2 Rumusan Masalah Berdasarkan fenomena pada latar belakang yang dipaparkan, maka rumusan permasalahan penelitian

ini adalah sebagai berikut: 1. 3 4 9 10 11 12 15 16 21 28 33 35 36 39 43 47 56 62 63

83 91 Apakah fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

karyawan? 2. Apakah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap

kepuasan kerja karyawan? 3 4 9 10 11 12 15 16 21 28 33 36 39 43 47 56 62 63 91 142

3. Apakah fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja

berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan? 28 33 39 49 146 158 1.3 Tujuan

Penelitian Peneliti memiliki tujuan yang dipaparkan, sebagai berikut: 1. 55 Untuk

memahami pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. 46 55 2.

Untuk memahami pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan

kerja karyawan. 3. Untuk memahami pengaruh fleksibilitas kerja dan

keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. 55 1.4 Manfaat

Penelitian 1. Manfaat Teoritis Hasil temuan ini diharapkan bisa menjadi

referensi serta sumber informasi yang bermanfaat untuk memperluas ilmu

pengetahuan. Selain itu menambah pemahaman mengenai pengaruh kerja

fleksibel dan keseimbangan kehidupan kerja pada kepuasan kerja karyawan.

2. Manfaat Praktis Penelitian akan bisa dijadikan bahan pertimbangan

serta menambah rekomendasi bagi perkembangan pada sektor jasa dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga kebijakan yang tepat dapat diambil dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada gen Z.

TINJAUAN PUSTAKA 2.1 Kajian Teori 2.1 1 Variabel Kepuasan Kerja 1.

Pengertian Kepuasan Kerja Berdasarkan Permatasari (2024) kepuasan kerja adalah aspek mendasar dalam kehidupan setiap individu, terutama dalam mengelola karyawan dan memahami kebutuhan karyawan. Kepuasan kerja termasuk dalam unsur yang sangat penting dan mendorong terciptanya kesuksesan operasional perusahaan. Karyawan akan lebih loyal dan berkomitmen demi terciptanya keberhasilan operasional perusahaan saat mereka merasakan kepuasan kerja. Oleh karena itu, elemen utama bagi manajemen dalam mengevaluasi dan menaikkan suasana kerja untuk tercapainya kepuasan karyawan yang optimal. Rivai et al. (2019) mendefinisikan kepuasan sebagai performa yang tidak termasuk dalam variabel yang tidak berdiri sendiri karena bergantung dengan sifat dari seseorang, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kemampuan dan penghasilan. Kepuasan juga ditentukan pada lingkungan, keinginan dan kemampuan, sehingga karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaan mereka cenderung lebih mengutamakan pekerjaan itu sendiri dibandingkan dengan imbalan yang diterima. Hal ini menandakan bahwa kepuasan kerja bisa mempengaruhi prioritas karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka (Sulaimawan, 2020). Ketika seseorang sudah merasa puas dengan pekerjaannya cenderung akan memberikan waktu dan tenaganya maksimal kepada perusahaan sebagai bentuk apresiasi (Faronsyah & Trisninawati, 2020). Rasa puas tersebut sering terjadi di lingkungan kerja yang dinamis, pengakuan atas hasil yang dicapai, dan kesempatan untuk promosi jabatan. Menurut Khaeruman et al. (2021) kepuasan kerja mempunyai makna dari kondisi perasaan emosional karyawan ketika melihat dan menilai pekerjaannya, perasaan meliputi yang menyenangkan dan tidak menyenangkan. Berdasarkan Nainggolan et al. (2022) kepuasan kerja terdiri dari 3 (tiga) jenis seperti kepuasan pada pekerjaan yakni kepuasan yang didapat dari pekerjaan, contohnya mendapat apresiasi atas kinerja

hingga mendapati lingkungan kerja yang menyenangkan. Selanjutnya, kepuasan diluar pekerjaan misalnya nilai kompensasi yang didapat dan kepuasan kombinasi yakni keseimbangan sikap emosional antara kompensasi yang diterima dengan pelaksanaan pekerjaannya. 2. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Berdasarkan Kreitner & Kinicki dalam Feri et al. (2020) variabel kepuasn kerja memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi kemunculannya, yakni sebagai berikut: a. Terpenuhinya kebutuhan (Need fulfillment), fleksibilitas kerja dapat membantu individu memenuhi kebutuhan pribadi dan profesional mereka, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. b. Perbedaan (Discrepancies), yaitu fleksibilitas kerja dapat mengurangi perbedaan antara harapan dan kenyataan dalam pekerjaan, membantu karyawan merasa lebih puas jika mereka dapat menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi. c. Pencapaian nilai (Value attainment), jika individu dapat memenuhi nilai mereka yang berhubungan dengan rasa seimbang diantara kehidupan kerja dengan adanya fleksibilitas kerja dari perusahaan, dikarenakan meningkatkan kepuasan kerja. d. Keadilan (Equity), fleksibilitas kerja yang adil dan merata di antara karyawan dapat meningkatkan rasa keadilan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja. e. Komponen genetik (genetic components), keyakinan akan sebuah kepuasan kerja merupakan sifat individu yang berperan sebagai faktor yang bersifat genetik. Meskipun lebih berkaitan dengan sifat pribadi, individu dengan kecenderungan guna menghargai keseimbangan kehidupan kerja mungkin lebih merasa puas jika mereka memiliki fleksibilitas dalam pekerjaan. Selain faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Kreitner dan Kinicki dalam Hajani & Andani (2020) juga mengidentifikasi beberapa faktor penentu kepuasan kerja, sebagai berikut: a. Pekerjaan itu sendiri (work it self) Setiap pekerjaan memperhatikan keterampilan khusus sepadan dengan bidang yang ditekuni. Tingkat kerumitan suatu pekerjaan bahwasanya diperlukan kemampuan individu untuk menyelesaikan pekerjaan dapat berdampak pada tingkat kepuasan kerja, baik meningkatkan maupun sebaliknya. b. 17 Hubungan dengan

atasan (supervision) Kepemimpinan yang konsisten memiliki berhubungan yang erat pada kepuasan kerja, salah satunya melalui rasa saling menghargai (consideration). Hubungan yang efektif menunjukkan sejauh mana atasan dapat mendukung karyawan dalam memenuhi nilai-nilai penting yang mereka anggap relevan dalam pekerjaan. Didasarkan pada ketertarikan antar individu, yang membuat keduanya memiliki pandangan yang serupa, misalnya kepuasan kerja dengan atasan akan lebih tinggi apabila kedua hubungan ini berjalan dengan baik. c. Rekan kerja (workers) Rekan kerja merupakan elemen penting yang berhubungan antara karyawan dengan atasan dan rekan kerja lainnya, baik yang memiliki pekerjaan serupamaupun berbeda.

Kualitas hubungan antar sesama karyawan juga mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan. d. Promosi (promotion) Promosi adalah elemen yang berkaitan pada peluang untuk mendapatkan kemajuan dalam peningkatan karir selama masa kerja. Kesempatan untuk naik jabatan ini sering kali menjadi indikator motivasi dan kepuasan kerja bagi karyawan. e. Gaji atau upah (pay) Upah artinya faktor yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan secara layak. Besaran gaji yang diterima karyawan sangat berpengaruh terhadap persepsi mereka mengenai kesejahteraan dan kepuasan dalam pekerjaan. 3.

Ciri-ciri karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi Menurut Herzberg dalam Maharani et al. (2023), karyawan yang puas umumnya memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja, merasa senang dengan pekerjaan yang mereka lakukan, dan memiliki semangat tinggi. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas sering kali menunjukkan sikap enggan untuk pergi ke tempat kerja dan kurang bergairah dalam melaksanakan pekerjaannya. Perilaku negatif seperti ini dapat mengakibatkan masalah bagi perusahaan, seperti tingginya tingkat absensi, keterlambatan, serta pelanggaran terhadap aturan disiplin lainnya. sisi lain, karyawan yang merasa puas cenderung memberikan dampak positif yang lebih besar bagi perusahaan. Menurut Yakup et al. (2023) beberapa karakteristik karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi, sebagai berikut: a. Keyakinan bahwa organisasi akan

memberikan kepuasan dalam jangka panjang. b. Menjaga kualitas hasil kerja. c. Memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. d. Menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi. 4. Indikator Kepuasan Kerja Menurut Hidayat et al. (2024) terdapat 5 (lima) yang menunjukkan indikator kepuasan kerja, antara lain: a. Pekerjaan terkait pada sifat dan tingkat kesulitan tugas yang dikerjakan, memberikan rasa nyaman, kepuasan, serta tantangan bagi karyawan. Dengan adanya fleksibilitas kerja memungkinkan karyawan untuk memilih tugas yang sesuai dengan kemampuan dan tantangan yang mereka inginkan, meningkatkan kepuasan dan rasa nyaman dalam pekerjaan. b. Pendapatan atau gaji, meskipun ini lebih berfokus pada kompensasi, fleksibilitas kerja yang optimal bisa meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Hal seperti ini sering membuat orang yang memiliki persepsi lebih positif terhadap gaji, terutama jika fleksibilitas berkontribusi pada keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional c. Kesempatan promosi adalah fleksibilitas kerja dapat memberikan opportunity kepada karyawan guna mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk promosi, membantu mereka merasa lebih puas dengan jalur karir yang mereka pilih. d. Gaya pengawasan dapat memengaruhi kepuasan kerja, gaya pengawasan yang mendukung fleksibilitas kerja bisa meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki suara dalam pengambilan keputusan, yang juga berkontribusi pada keseimbangan kerja hidup. e. Rekan kerja adalah sesama karyawan dalam organisasi yang bekerja sama dalam melaksanakan tugas. Lingkungan kerja yang fleksibel dapat memperkuat kolaborasi dengan rekan kerja, membuat suasana kerja yang positif dan mendukung, akibatnya meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.2 Variabel Fleksibilitas Kerja 1. **104** Pengertian Fleksibilitas Kerja Nurafifah & Pasaribu (2023) memaparkan fleksibilitas dalam tempat kerja yaitu memberikan karyawan kesempatan untuk menentukan sendiri kapan, di mana, dan bagaimana mereka akan terlibat dalam tugas atau proyek. Makna fleksibilitas sering kali dikaitkan dengan konsep keseimbangan kehidupan kerja, budaya yang ramah, dan suasana yang santai. **89** Dengan adanya fleksibilitas,

karyawan bisa menumbuhkan produktivitas karena bekerja dengan lebih efisien dan efektif.

Oleh karena itu, fleksibilitas waktu dan lokasi kerja bisa membawa keuntungan untuk perusahaan dan karyawan (Wibowo & Ancok, 2023).

Setyawan (2023) menambahkan bahwa fleksibilitas kerja dapat menjadi petunjuk bagi perusahaan untuk menambah produktivifnya serta membuat menjadi semakin efisien, sembari menjaga SDM tetap berkualitas.

Fleksibilitas mendukung seorang karyawan untuk menguasai tantangan kerja serta kehidupan kerja tetap seimbang. 57 73 134

Fleksibilitas kerja bisa beragam, termasuk pengaturan jam kerja fleksibel, opsi bekerja dari mana saja atau dari rumah. 89

Perusahaan harus memanfaatkan suatu teknologi terutama dalam memajukan fleksibilitas kerja melalui telecommuting serta bentuk kolaborasi online lainnya.

Akan tetapi, perlu diingat bahwa fleksibilitas kerja menghadirkan beragam resiko dan tantangan untuk perusahaan serta pegawai (Sitorus & Siagian, 2023). Menurut Carlson dalam Frydatama (2020) memberikan paparan mengenai schedule flexibility adalah sebuah sistem pengaturan jam kerja dengan fleksibel dimana melibatkan penyesuaian tempat dan waktu pelaksanaan pekerjaan, baik secara formal maupun non formal, akibatnya memungkinkan bagi para pekerja untuk

menentukan lama waktu (time flexibility), waktu (timing flexibility)

, dan lokasi (place flexibility) Ketika ingin melakukan pekerjaan

tidak di lingkungan kerja. Pada dasarnya ada 3 prinsip kerja

fleksibel, sebagai berikut: a. Perjanjian kerja fleksibilitas, terkait

persyaratan pada perjanjian kerja. b. Fleksibilitas yang spesial, hal

ini berkaitan dengan kendali pegawai dan lokasi pekerjaan yang

ditentukan. c. Fleksibilitas sementara, kaitannya dengan jam kerja yang

dipilih pegawai. 2. Jenis Pengaturan Jam Fleksibilitas Kerja Secara

spesifik, ada beberapa pembagian pada aspek fleksibilitas yang umumnya

dilakukan perusahaan, yakni: a. Tempat kerja (remote working), jenis

ini tidak meminta karyawan menyelesaikan pekerjaannya dari kantor ataupun

pada tempat yang ditentukan Perusahaan sebagai lokasi kerja. b. Waktu

kerja (flexible time), merupakan tinjauan dari waktu kerja fleksibel

yang terdapat rasa bebas kebebasan dari dalam diri karyawan, tentunya melalui persetujuan perusahaan untuk menentukan waktu selain dari jam kerja yang ditetapkan perusahaan. Prinsip flexible time salah satunya pegawai karyawan diperkenankan datang dan pulang sesuai dengan kebutuhannya masing-masing, dan selama pekerjaan berlangsung jika merasa pekerjaan sudah selesai namun waktu yang digunakan telah sesuai dengan jumlah jam yang sudah disetujui dalam kontrak kerja.

3. Indikator yang mempengaruhi fleksibilitas kerja Sesuai dengan Carlson et al. dalam Nurafifah & Pasaribu (2023) beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur fleksibilitas kerja, antara lain: a. Time flexibility, pegawai diperkenankan untuk modifikasi jam kerja. Kemampuan untuk memodifikasi jam kerja memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyelaraskan waktu kerja dengan keperluan pribadi dan komitmen lain. b. Timing flexibility, fleksibilitas karyawan dalam menyesuaikan jadwal kerja mereka. **57** Pilihan dalam menentukan jadwal kerja memberikan karyawan kebebasan untuk bekerja pada waktu yang paling produktif bagi mereka. Fleksibilitas ini dapat mengurangi stres dan meningkatkan keseimbangan mengenai pekerjaan dan urusan pribadi, yang berkontribusi pada kepuasan kerja. c. Place flexibility, fleksibilitas karyawan dalam menentukan lokasi kerjanya. **160** Kemampuan untuk memilih tempat kerja, seperti Work From Home (WFH). Dapat meningkatkan kenyamanan serta produktivitas karyawan. Fleksibel tempat kerja ini dapat mengurangi tekanan perjalanan dan meningkatkan kualitas hidup, sehingga berimplikasi positif pada kepuasan kerja.

2.1.3 Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja

1. Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja

Pencapaian antara keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, perusahaan harus mengacu pada seberapa besar karyawan mampu pengelolaan beberapa peran dalam kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan kehidupan kerja ini berpedoman seberapa jauh karyawan merasakan kepuasan dan mampu setia pekerjaan dan keluarga serta menjaga keseimbangan terkait tuntutan keduanya (Reners et al., 2024). Pada pendapat Sari et al. (2021) menyatakan hal ini adalah konsep untuk menjadikan keseimbangan kehidupan kerja sebagai

prioritas yang bermanfaat untuk karir, ambisi dan gaya hidup. **8** Menurut Afni & Amar (2019) keseimbangan kehidupan kerja merupakan konsep yang menyelaraskan tujuan karir dan ambisi dengan kesenangan, waktu luang, keluarga, dan perkembangan rohani, sehingga menciptakan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi. Secara umum juga bisa diartikan dengan tidak munculnya konflik. Namun jika dipadukan dan dimasukkan dengan makna keseimbangan kehidupan kerja, maka yang dihasilkan adalah efektivitas berfungsi dengan baik, mencapai kesuksesan, dan terlihat memberikan pengaruh positif bagi pekerjaan atau keluarga (Endeka et al., 2020). Keseimbangan kehidupan kerja merupakan susunan yang mempunyai berbagai dimensi terdiri dari penggunaan energi, pencapaian tujuan, waktu, serta pertentangan di tempat kerja dan dalam kehidupan masing-masing (Gunawan, 2019).

2. Manfaat Keseimbangan Kehidupan Kerja Menurut Gunawan (2019) pelaksanaan keseimbangan kehidupan kerja memberikan berbagai keuntungan, antara lain:

- Menurunnya tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan
- Meningkatnya produktivitas dan kinerja perusahaan.
- Terbangunnya komitmen dan rasa kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.
- Meningkatnya kepuasan dan retensi pelanggan.
- Berkurangnya tingkat perputaran karyawan (turnover).

Sementara, bagi karyawan pelaksanaan keseimbangan kehidupan kerja memberikan sejumlah manfaat, sebagai berikut:

- Meningkatnya kepuasan dalam pekerjaan yang mereka jalani.
- Semakin tinggi rasa aman terkait dengan pekerjaan (job security).
- Meningkatkan kontrol atas keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi.
- Berkurangnya tingkat stres kerja yang muncul akibat pekerjaan.
- Semakin meningkatnya kondisi kesehatan fisik dan mental karyawan.

3. Dimensi Keseimbangan Kehidupan Kerja Menurut Sari et al. (2021) terdapat (4) empat aspek utama dari keseimbangan, yaitu:

- Pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi mengacu pada sejauh mana pekerjaan mempengaruhi kehidupan seseorang, termasuk kesulitan dalam mengelola waktu antara kewajiban pekerjaan dengan kegiatan di luar pekerjaan.
- 13** Kehidupan pribadi yang mengganggu pekerjaan menggambarkan sejauh mana masalah

pribadi memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. c. Kehidupan pribadi yang mendukung pekerjaan merujuk pada sejauh mana kehidupan pribadi yang positif dapat mendukung atau memperbaiki kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

53 57 Contohnya, karyawan yang merasa bahagia dalam kehidupannya cenderung juga merasa lebih puas dan produktif dalam pekerjaannya. d. Pekerjaan meningkatkan kehidupan individu menggambarkan sejauh mana pekerjaan memberikan kontribusi positif terhadap kehidupan pribadi, seperti misalnya perasaan dihargai atau mendapatkan penghargaan atas pencapaian dalam pekerjaan yang berdampak baik pada kehidupan individu tersebut. 4. Strategi Keseimbangan Kerja Menurut Fisher dalam Pratiwi (2021) terdapat lima pendekatan yang dapat diterapkan untuk menciptakan keseimbangan kehidupan kerja, sebagai berikut: a. Alternating , strategi ini dilakukan dengan cara mengatur kegiatan yang bersifat alternatif, seperti menyisihkan waktu untuk beristirahat atau penyegaran di tengah jadwal pekerjaan yang padat, guna mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan. b. Outsourcing adalah strategi yang diterapkan oleh seseorang untuk menangani berbagai tugas tambahan atau yang dianggap sebagai prioritas kedua, tanpa mengabaikan kewajiban utama mereka. c. Bundling , strategi ini melibatkan delegasi sebagian tugas yang kurang mendesak atau memiliki prioritas lebih rendah, sehingga individu dapat fokus pada pekerjaan utama mereka tanpa terbebani dengan tugas sampingan. d. Tecflexing , pendekatan ini memanfaatkan kemajuan teknologi untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan, yang memungkinkan individu untuk bekerja lebih efisien dan dengan waktu yang lebih fleksibel, sehingga dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi dengan lebih baik. e. Simplifying , strategi ini berfokus pada pengurangan beban kerja yang tidak terlalu penting, berdasarkan pada prioritas kebutuhan, nilai ekonomi, dan manfaat yang diperoleh, sehingga individu bisa fokus pada hal-hal yang lebih mendasar dan memberikan keuntungan jangka panjang. 5. Indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja Menurut Ricardianto (2018) terdapat menjadi 4 indikator keseimbangan kehidupan kerja, yaitu: a. WIPL (

Work Interference with Personal Life), berfokus pada pekerjaan apakah bisa menimbulkan gangguan untuk kehidupan yang bersifat pribadi. Hal tersebut dapat mempengaruhi kehidupan sehari-hari karyawan. Misalnya, pekerjaan dapat mengganggu manajemen waktu pribadi. b. **10 13 131** PLIW (Personal Life Interference with Work), dilihat berdasarkan dalam kehidupan pribadi akan ikut mengganggu juga kehidupan kerjanya. **8** Contohnya, kehidupan pribadi karyawan mungkin mengganggu urusan pekerjaan mereka. c. PLEW (Personal Life Enhancement of Work), merujuk dalam hal yang menyangkut kehidupan pribadi seseorang yang bisa memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Seperti, jika kehidupan pribadi seseorang membuatnya bahagia, maka hal itu akan menciptakan suasana hati yang positif. d. **8 13 50 76 77 101 128** WEPL (Work Enhancement of Personal Life), fokus akan suatu pekerjaan yang juga berkontribusi dalam meningkatkan kehidupan masing-masing karyawan. **8** Seperti, ilmu dan keterampilan yang karyawan yang dipelajari di tempat kerja dapat diterapkan dalam kehidupan pribadi dan kehidupan sehari-hari.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Penelitian Terdahulu Terkait Fleksibilitas Kerja

Pada Huda & Ekhsan (2023) mengenai variabel dari fleksibilitas kerja berdampak pada kinerja driver online yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dengan metode yang diaplikasikan yaitu pendekatan kuantitatif, hasilnya menyatakan bahwa fleksibilitas kerja terbukti memberikan dampak positif yang signifikan pada kepuasan kerja. Karyawan yang mampu mencapai keseimbangan antara tugas pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta mengelola kepuasan kerja. Selanjutnya, Findriyani & Parmin (2021) menggunakan metode analisis deskriptif dan kuantitatif untuk memahami apa yang menjadi pengaruh self efficacy serta fleksibilitas kerja pada kinerja karyawan dengan menggunakan mediasi yaitu variabel kepuasan kerja. **36**

105 Temuan ini memberikan hasil positif dan signifikan pada pengaruh fleksibilitas kerja pada kepuasan kerja. Hasil penelitian Sofyan & Elmi (2024) menyatakan adanya pengaruh fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja dengan variabel moderasi pelatihan kerja. Temuan tersebut dengan pendekatan kuantitatif dan metode

inferensial menunjukkan hasil positif yang signifikan, yakni fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja. Kemudian penelitian oleh Fadila & Rezeki (2023) perihal pengaruh dari fleksibilitas kerja, kompensasi dan iklim kerja pada kepuasan kerja menemukan bahwa hasilnya signifikan antara fleksibilitas kerja pada kepuasan kerja yang dimediasi keseimbangan kehidupan kerja terhadap karyawan milenial dengan metode analisis deskriptif kuantitatif. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Listyani & Suryawirawan (2023) terkait dampak fleksibilitas kerja, kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi pada intention to stay menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Jenis penelitian yang dipakai yaitu metode kuantitatif.

2.2.2 Penelitian Terdahulu Terkait Keseimbangan Kehidupan Kerja

Pada penelitian oleh Isa et al. (2024) menggunakan metode penelitian kuantitatif guna memahami dampak keseimbangan kehidupan kerja pada kepuasan kerja pegawai dan menyatakan jika keseimbangan kehidupan kerja berdampak pada kepuasan kerja pegawai secara signifikan. Selanjutnya, penelitian oleh Agustina et al. (2023) menerapkan analisis data kuantitatif untuk menghubungkan kelelahan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja pada kepuasan kerja karyawan. Hasil temuan tersebut, menyatakan jika keseimbangan kerja memiliki dampak positif yang signifikan pada kepuasan kerja. Dalam penelitian Sofyan & Elmi (2024) fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja melalui pelatihan kerja menjadi variabel moderasi pada kepuasan kerja konsultan di wilayah Jakarta memanfaatkan metode kuantitatif memakai teknik pengambilan sampel yakni non-probability melalui purposive sampling, diperoleh hasil bahwa pekerjaan menunjukkan fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja berdampak positif yang signifikan. Berikutnya, hasil dari penelitian Maharani et al. (2023) tentang dampak keseimbangan kehidupan kerja pada kepuasan kerja karyawan yang berada di wilayah Bintaro menerangkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak langsung pada kepuasan kerja dengan penelitian

kuantitatif. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Pitoyo & Handayani (2022) terkait pengaruh keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, ditemukan bahwa berdampak positif signifikan pada kepuasan kerja.

2.2.2 Penelitian Terdahulu Terkait Fleksibilitas Kerja Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian oleh Rehman & Siddiqui (2020) menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk mengetahui dampak fleksibilitas kerja serta keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi pada kepuasan kerja, menyatakan jika fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak terhadap kepuasan kerja secara signifikan. Selanjutnya, temuan oleh Silminawati & Rachmawati (2022) menerapkan analisis data kuantitatif untuk menghubungkan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. **1 133** Hasil temuan tersebut, menyatakan jika fleksibilitas kerja dan keseimbangan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

2.3 Kerangka Konseptual Syahputri et al.

(2023) mengemukakan bahwa kerangka konseptual yang umumnya dikenal dengan kerangka berpikir merupakan dasar untuk menyusun model penelitian dan mengembangkan hipotesis yang dianalisis. **59 61 88 90 137** Penelitian ini disusun dengan 2 (dua) variabel yang akan dianalisis yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Menurut hubungan antara kedua variabel tersebut maka bisa diperhatikan pada gambar kerangka berpikir berikut ini.

H 3 H 2 Gambar 2. 2 1 Kerangka Berpikir

Gambar 2.1 di atas, peneliti menetapkan variabel independen yakni fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja dan variabel dependen yaitu kepuasan kerja. Dengan adanya beragam jenis variabel peneliti bermaksud untuk mengkaitkan variabel yang satu dengan yang lainnya, dengan begitu hasil penelitian akan menunjukkan mana variabel yang menjadi penyebab serta variabel yang menjadi dampak. Tentunya dari

Fleksibilitas Kerja (X_1)
Kepuasan Kerja (Y)
Keseimbangan Kehidupan Kerja (X_2)

H 1 empat (4) variabel ini memiliki peran dalam penyusunan hipotesis (jawaban sementara), agar hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian didasari oleh kajian teori dengan penalaran

deduktif. Selain itu dalam suatu penelitian variabel juga memiliki peran penting sebagai sesuatu yang akan dinilai, dianalisis dan diamati hingga pada akhirnya akan membantu dalam memahami fenomena dan membuat kesimpulan yang tepat.

2.4 Hipotesis Menurut Sugiyono (2019) hipotesis merupakan jawaban yang bersifat sementara dari suatu analisis yang dirangkai peneliti didasari dengan rumusan masalah penelitian yang berkaitan dan belum ditinjau berdasarkan data empiris sebagai hasil dari pengumpulan data.

2.4.1 Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Peneliti

menyusun hipotesis yaitu bagaimana fleksibilitas kerja berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian oleh Findriyani & Parmin (2021) menerangkan jika fleksibilitas kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini seiring dengan hasil yang diperoleh Sofyan & Elmi (2024) mengungkapkan ada juga dampak yang signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Proses penerapan kerja yang fleksibel menjadi salah satu aspek yang juga diinginkan karyawan karena bisa meningkatkan kepuasan kerja mereka.

73 111 Dengan adanya fleksibilitas, karyawan memiliki kebebasan dalam mengatur waktu dan tempat kerja sesuai kebutuhan pribadi mereka, yang berdampak positif pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Hal tersebut tidak hanya mengurangi stres, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan kreativitas. Saat karyawan merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk menyesuaikan diri, mereka cenderung lebih loyal dan termotivasi dalam mencapai hasil terbaiknya. Oleh karena itu, fleksibilitas kerja bukan hanya dapat menjadikan suatu keuntungan untuk karyawan, akan tetapi juga perusahaan dalam membangun suatu lingkungan bekerja lebih produktif dan nyaman.

H1: Fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.4.2 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Peneliti

menghipotesiskan keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak pada kepuasan kerja. Temuan oleh Agustina et al. (2023) menyatakan bahwasanya terdapat dampak signifikan keseimbangan kehidupan kerja pada kepuasan kerja karyawan. Beberapa peneliti terdahulu menyatakan hasil penelitian yang

sejalan, yaitu Reners et al. (2024b), Nurjana (2022), Respati (2023), Sabatini (2024), dan Idris & Hasbiah (2023) yang juga menerangkan jika adanya pengaruh diantara keseimbangan kehidupan pada kepuasan kerja karyawan. Maka pada penelitian sebelumnya menjadi pendukung penelitian ini, keseimbangan kehidupan kerja bisa menggambarkan salah satu upaya yang dilakukan dalam menciptakan kepuasan kerja. H2: Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 2.4.3 Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan hasil yang ditemukan oleh Respati et al. (2023) ditemukan bahwa fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak pada kepuasan kerja. Temuan Maharani et al. (2023) juga mengungkapkan bahwasanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak positif yang signifikan pada kepuasan kerja. 12 H3:

Fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

23 108 BAB III METODE PENELITIAN 3.1 Jenis Penelitian Metode penelitian

memiliki peranan yang penting pada setiap analisis, yang mana hal ini

merupakan penentu keberhasilan pengujian hipotesis. Metode kuantitatif adalah

pendekatan yang dimanfaatkan untuk menganalisis suatu teori melalui cara

mempelajari hubungan antar variabel (Sugiyono, 2019). Pada cara ini

melibatkan penggunaan angka yang diperoleh melalui pengukuran menggunakan

skala pada variabel-variabel penelitian, yang bertujuan menganalisis

hipotesis yang telah ditentukan (Amruddin, 2022). Jenis penelitian survei

ialah jenis penelitian yang alat utamanya berupa angket atau kuesioner,

dan bisa digunakan baik untuk populasi kecil ataupun populasi besar.

Data yang dikumpulkan berasal dari sampel atas populasi yang tersedia,

memungkinkan peneliti undalam melakukan evaluasi suatu fenomena yang

relatif terjadi, distribusi, dan hubungan antar berbagai variabel

(Sugiyono, 2019). Menurut Jannah et al. (2022) data primer merupakan

informasi yang diperoleh melalui survei dan penyebaran kuesioner untuk

mengumpulkan informasi yang diperlukan atau juga dikenal sebagai data

asli yang diperoleh dengan langsung oleh peneliti melalui responden yang

memberikan jawaban terkait masalah penelitian pada objek yang ingin diteliti. Kuesioner sebagai alat yang umumnya digunakan untuk mendapatkan data relevan serta memiliki reliabilitas dan validitas yang tinggi. Peneliti membuat struktur pertanyaan yang berhubungan dengan topik dalam bentuk tertulis yang akan dijawab responden. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai sumber dalam mendapatkan sumber informasi dan membantu peneliti agar dapat mengidentifikasi pengaruh variabel dependen yaitu fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja pada kepuasan kerja karyawan generasi Z di sektor jasa wilayah Jabodetabek. Pengolahan data secara tepat pada penelitian ini juga akan dilakukan agar mendapatkan hasil yang objektif. 29 Pengujian statistik yang akan dilakukan menggunakan cara analisis deskriptif dan memanfaatkan aplikasi SPSS. 3.2

Objek Penelitian Sugiyono (2019) memaknai objek penelitian sebagai sumber masalah yang akan dianalisis oleh penulis guna mencapai kesimpulan.

Objek dalam penelitian ini ialah mereka yang merupakan karyawan generasi Z berumur 19-27 tahun yang bekerja pada sektor jasa wilayah Jabodetabek untuk mendapatkan jawaban atas topik yang sedang diteliti.

Karena generasi Z di usia 19 tahun sudah mulai memasuki dunia kerja. 154 Oleh karena itu, peneliti menetapkan usia tersebut untuk dijadikan objek dalam penelitian ini.

Penelitian berlangsung sejak September 2024 hingga bulan November 2024.

Dalam proses pelaksanaannya tiga bulan tersebut, peneliti melakukan pembuatan kuesioner untuk responden dan menyebarkan luaskannya kepada responden pada pertengahan bulan November. Pengolahan dan analisis data hasil kuesioner dilakukan pada bulan November 2024 yang akan peneliti susun dalam bentuk laporan akhir penelitian hingga proses sidang laporan akhir penelitian. Lokasi penelitian akan dilakukan di wilayah Jabodetabek. 7 15 30 39 43

46 77 99 108 161 165 3.3 Populasi dan Sampel 3.3 1 Populasi Populasi dalam suatu penelitian adalah seluruh subjek yang diuji dalam area serta yang menjadi fokus pada penelitian. Populasi merupakan bagian dari keseluruhan skor responden dengan kriteria yang ditetapkan dan unit analisisnya bisa berupa orang, lembaga, atau objek lainnya Peneliti juga

akan melakukan klasifikasi karakteristik yang disesuaikan dengan populasi serta target responden yang tepat. Peneliti juga menetapkan klasifikasi karakteristik populasi serta target responden yang sesuai (Sahir, 2022).

3.3.2 Sampel Menurut Sugiyono (2019) sampel penelitian harus ditetapkan karena sampel termasuk dalam bagian populasi yang dipilih sebagai sasaran yang ingin diteliti. Sampel yang dipilih biasanya mencerminkan karakteristik dan jumlah yang mewakili. Untuk memastikan bahwa sampel dapat mewakili, peneliti perlu memahami sifat-sifat populasi dan menerapkan metode pengambilan sampel yang tepat. Peneliti akan melakukan pengambilan sampel menggunakan cara purposive sampling, yakni sebuah teknik non-probabilitas untuk memilih topik penelitian dengan karakteristik yang bervariasi tergantung pada tujuan penelitian (Hair et al., 2021). Menurut Jannah et al. (2022) kuesioner sebagai alat yang umumnya digunakan untuk mendapatkan data relevan serta memiliki reliabilitas dan validitas yang tinggi. Peneliti membuat struktur pertanyaan yang berhubungan dengan topik dalam bentuk tertulis yang akan dijawab responden. Dari hasil pengambilan sampel ini, peneliti kemudian dapat merumuskan kesimpulan yang relevan. Karakteristik penelitian ini, adalah sebagai berikut: 1. Generasi Z, kelahiran antara tahun 1997 hingga 2012. 2. Bekerja di sektor jasa wilayah Jabodetabek. 3. Berusia 19-27 tahun. Peneliti tidak menambahkan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja karena kepuasan kerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh lama bekerja, melainkan juga oleh berbagai karakteristik demografis lainnya.

46 Teori

dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg menunjukkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari sumber yang berbeda. Selain itu, penelitian juga menekankan bahwa aspek-aspek seperti pendidikan, usia, jenis kelamin, dan status kepegawaian memiliki pengaruh signifikan pada tingkat kepuasan kerja. Misalnya, individu dengan pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki harapan yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka, sehingga perbedaan antara harapan dan kenyataan dapat memengaruhi kepuasan mereka. Demikian pula, usia dan jenis kelamin dapat memengaruhi cara seseorang

memandang pekerjaan dan interaksi sosial di tempat kerja. Menurut Hair et al. (2021) jika populasi tidak diketahui secara pasti jumlahnya, maka sebaiknya total dari jumlah indikator penelitian dikalikan dengan 5 hingga 10 dari jumlah item pertanyaan. Pada penelitian ini ada 12 indikator, sehingga peneliti menetapkan jumlah responden setidaknya $12 \times 10 = 120$ responden yang telah memenuhi karakteristik untuk mengisi kuesioner.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pemanfaatan data primer ikut berperan pada teknik pengumpulan data, dimana data yang baik akan memastikan hasil yang diperoleh dari penyebaran kuesioner layak dan memenuhi tujuan penelitian (Sahir, 2022). Peneliti akan menyebarkan kuesioner dengan google form melalui sosial media kepada responden yang didalam survei tersebut berisikan pernyataan yang harus dijawab. Karena kuesioner merupakan instrumen penelitian maka memerlukan skala dalam mengukur setiap variabel (Balaka, 2022). Penelitian ini menyajikan data memakai skala likert . Menurut Sugiyono (2019) mengemukakan skala likert umumnya dipakai untuk memeringkatkan perilaku, opini, sikap dan persepsi individu atau kelompok mengenai gejala sosial yang sedang terjadi dalam masyarakat. Skala ini meminta responden untuk mengukur seberapa besar responden setuju atau tidak setuju terhadap sejumlah item pernyataan mengenai suatu objek. Beberapa skala yang biasa digunakan seperti skala likert merupakan langkah penting dalam proses penyusunan item instrumen. Oleh karena itu, variabel yang akan dianalisis harus dijabarkan menjadi indikator-indikator terlebih dahulu. Indikator ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk mengatur item-item instrumen berbentuk pernyataan.

59	80	136	Setiap jawaban pada instrumen yang digunakan dalam skala likert memiliki variasi mulai dari sangat positif hingga sangat negatif.
----	----	-----	---

Bentuk skala likert ini, antara lain: Pengelompokan kategori dari hasil rata-rata (mean) yang bernilai pecahan, peneliti menggunakan numerik linier dengan mencari nilai Rentang Skala (RS) dengan perhitungan $(5-1) / 5$ yang menghasilkan nilai 0.8. Dengan demikian, dapat disimpulkan untuk rentang skala yang digunakan adalah: ☒ Sangat tidak setuju : 1 - 1,08 ☒ Tidak setuju

: > 1,08 – 2,6 ☒ Netral : > 2,6 – 3,4 ☒ Setuju : > 3,4 –

4,2 ☒ Sangat Setuju>:>>4,2>->5 3.5 Definisi Operasional Definisi

i operasional memiliki peran penting terutama untuk merumuskan penjelasan mengenai variabel dalam penelitian berdasarkan karakteristik yang dapat

diidentifikasi, diamati, atau diukur secara cermat. Pendekatan ini

memudahkan peneliti dalam mengamati dan mengukur objek dengan lebih

akurat dan teliti (Sugiyono, 2019). 3.6 Teknik Analisis Data Sugiyono

(2019) mengatakan bahwasanya teknik analisis data yakni suatu metode

yang digunakan untuk menelusuri serta menyusun informasi yang didapat

dari proses wawancara dan pengujian di lapangan. Dengan menggunakan

teknik ini, hasil analisis menjadi lebih mudah untuk dimengerti dan

dapat disampaikan kepada pihak lain. 156 Penelitian ini menerapkan analisis

deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode analisis yang mencakup uji

validitas dan reliabilitas serta pengujian asumsi T. 101 155 Semua analisis ini

menggunakan perangkat lunak SPSS untuk pengolahan data. Mengingat terdapat lebih

dari satu variabel independen, analisis regresi linear dilakukan untuk

menilai dampak terhadap variabel dependen, serta untuk menentukan arah

dan prediksi hubungan antar variabel (Hamid et al., 2019). 161 3.7 Uji Validitas

dan Reliabilitas 3.7 1 Uji Validitas Hamid et al. (2019) menjelaskan

bahwa pengujian validitas adalah metode yang digunakan dalam menilai

seberapa besar instrumen pengukuran atau indikator untuk mengevaluasi

secara tepat variabel yang diteliti. Pengujian validitas sangat penting

untuk menjamin bahwa instrumen penelitian bisa mengukur dengan tepat apa

yang semestinya diukur. 84 102 150 Dalam SPSS versi 27, uji validitas akan

dilakukan dengan metode korelasi Pearson Product Moment. Dalam proses ini,

nilai korelasi antara setiap item pertanyaan dan total skor dihitung,

dan suatu item dianggap valid ketika nilai korelasinya (r) melebihi r-

tabel pada tingkat signifikansi tertentu dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ atau 5%. 18 37

58 72 140 Hipotesis akan diterima jika nilai (r hitung) > dari r

tabel, sementara jika r hitung = / < dari r tabel, hipotesis tersebut ditolak. Apabila

instrumen pernyataan dinyatakan tidak diterima, instrumen tersebut akan

dihapus dan proses pengujian validitas akan dilakukan kembali. 3.7.2 Uji Reliabilitas Berdasarkan Hamid et al. (2019) uji reliabilitas adalah metode yang dipakai dalam proses evaluasi dan menilai sejauh mana instrumen pengukuran pada penelitian bisa diandalkan. 63 Uji ini penting untuk mengukur konsistensi instrumen dalam memberikan hasil yang serupa pada pengukuran yang dilakukan berulang kali. Dengan melakukan uji ini, peneliti dapat memastikan bahwa alat ukur tidak hanya stabil, tetapi juga mampu menghasilkan data yang valid dalam berbagai kondisi. Pengujian reliabilitas yang dipakai dalam penelitian ini yakni Cronbach's alpha dan composite reliability (CR).

Sebuah instrumen dianggap reliabel jika memenuhi kriteria berikut:

☒ Nilai Cronbach's alpha > 0.6. ☒ Nilai composite reliability (CR) > 0.6. 100 3.8

Uji Asumsi Klasik Pada Rochaety et al. (2022) menjelaskan bahwa uji asumsi klasik dimanfaatkan untuk pengujian dasar-dasar regresi linear, sehingga dapat menghindari bias dalam analisis data dan kesalahan spesifikasi model regresi yang digunakan. 141 Pengujian ini penting agar hasil estimasi yang didapatkan bersifat BLUE (Best Linear Unbiased Estimates). 24 Uji asumsi klasik merangkum beberapa komponen, yakni Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heteroskedastisitas. 3.8 14 20 24 37 84 1 Uji

Normalitas Berdasarkan Rochaety et al. (2022) uji normalitas berfungsi dalam memastikan variabel dependen dan independen dalam model regresi linear mencapai distribusi normal. 24 Model regresi dikatakan efektif jika mempunyai data yang terdistribusi normal atau berdekatan dengan normal. 163 Pada penelitian, terdapat beberapa metode untuk uji normalitas data: 1. Uji Kolmogorov-Smirnov, pedoman yang perlu diperhatikan untuk kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut: a. Apabila > 0.05 diartikan distribusi normal. b. Apabila < 0.05 diartikan distribusi tidak normal. 7 26

Adapun hipotesis yang dipakai pada analisis ini: Ho: Data residual terdistribusi normal. Ha: Data residual tidak terdistribusi normal. 2. Uji Histogram artinya jika pola distribusi data baik, maka akan terlihat normal. Namun, jika bentuknya condong ke kanan atau kiri, ini menggambarkan suatu data tidak terdistribusi dengan normal. 3. Uji

Grafik Normality Probability Plot , berikut ketentuannya: a. Apabila suatu data terdistribusi mendekati garis diagonal atau searah dengan garis tersebut, model regresi dinyatakan mencukupi asumsi normalitas. b.

61 64 79 82 132 Sebaliknnya, apabila data jauh berada dari garis diagonal atau tidak searah dengan garis tersebut, maka model regresi dianggap tidak mencapai asumsi normalitas. 3.8 4 2 Uji Multikolinearitas Menurut Hamid et al. (2019) uji multikolinearitas bermanfaat untuk menguji apakah ada kolerasi atau hubungan yang kuat atau mencapai sempurna pada variabel independen pada model regresi linear. Peneliti disarankan untuk mengeluarkan salah satu variabel independen dari model jika terdeteksi adanya multikolinearitas, dan kemudian membangun model regresi baru. 1 2 14 20 24 25 26

27 30 31 34 40 44 60 64 75 94 97 102 112 129 Kriteria pengujian untuk multikolinearitas bisa diperhitungkan dengan menganalisis nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan tolerance . 2 14 26 30 31 34 64 70 97 Apabila VIF >

10 dan tolerance < 0.10, maka menunjukkan adanya multikolinearitas. 2 14 26 30 31 34 70 Sedangkan nilai VIF < 10 dan tolerance > 0.10, dikatakan tidak terdapat multikolinearitas. 2 14 26 30 31 34 3.8 6 19 20 26 29 38 67 68 71 82 87

124 3 Uji Heteroskedastisitas Berdasarkan Rochaety et al. (2022) uji ini bertujuan dalam memastikan terdapat perbedaan variance residual antar pengamatan dalam model regresi. Heteroskedastisitas dapat mengakibatkan estimasi yang dihasilkan menjadi tidak efisien, pada sampel kecil ataupun sampel besar. Salah satu bentuk upaya dalam mengenali heteroskedastisitas yakni dengan melihat gambar grafik scatter plot . Uji korelasi Spearman juga dapat digunakan untuk melakukan uji ini. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan korelasi Spearman. Untuk mengidentifikasi apakah terdapat masalah heteroskedastisitas dalam hasil regresi, digunakan formula berikut dengan metode korelasi Spearman. $t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$ Pengambilan keputusan didasarkan pada angka probabilitas dengan ketentuan, sebagai berikut: 1.

54 107 Apabila nilai signifikansi atau nilai probabilitas > 0.05, maka variabel tidak terdapat heteroskedastisitas. 2. Apabila nilai signifikansi atau nilai probabilitas < 0.05, maka variabel terdapat heteroskedastisitas. 3.9

Analisis Regresi Linear Berganda Sebagai metode statistik yang dipakai terutama guna melihat adanya ikatan diantara variabel satu dengan variabel lainnya. Adapun tujuan dari pendekatan ini adalah untuk menggambarkan sejauh mana nilai variabel independen bisa berpengaruh pada variabel dependen, serta bisa difungsikan dalam perkiraan nilai variabel dependen berdasarkan nilai dari variabel independen (Rochaety et al., 2022). Dalam konteks ini, rumusan regresi linear berganda dinyatakan sebagai berikut: $Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$ Keterangan dari rumusan ini adalah: Y = Kepuasan Kerja a = Konstanta β_1 = Koefisien Regresi X_1 = Fleksibilitas Kerja X_2 = Keseimbangan Kehidupan Kerja e = error Setelah persamaan regresi diperoleh, nilai koefisien dari variabel independen akan digunakan untuk menampilkan suatu gambaran akan kaitannya dari yang dipakai.

3.10 Uji Hipotesis Berdasarkan Sugiyono (2019) hipotesis adalah tanggapan yang bersifat sementara dari rumusan masalah yang ingin dipecahkan peneliti. Fungsi uji ini untuk menilai apakah hipotesis yang sudah dirumuskan bisa diterima atau harus ditolak. Dalam sebuah penelitian, ada 2 (dua) jenis hipotesis yang diajukan yakni hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1). Hipotesis alternatif dikenal sebagai hipotesis penelitian. Hipotesis nol merupakan asumsi yang akan didapat kecuali jika data yang dikumpulkan menunjukkan sebaliknya.

3.10.1 Uji T (Parsial) Berdasarkan Sugiyono (2019) uji t, atau uji t-parameter secara parsial adalah metode statistik yang dipakai dalam menganalisis perbedaan signifikan diantara variabel independen dan variabel dependen. Metode ini sangat bermanfaat dalam analisis data kuantitatif dan mendukung pengujian hipotesis yang berkaitan dengan populasi. Uji parsial dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ atau 5%. Berikut ini kriteria:

1. Apabila t hitung melebihi t tabel atau tingkat signifikansi < 0.05 , dinyatakan H_0 ditolak dan H_1 diterima, menunjukkan adanya perbedaan signifikan antar variabel independen dengan variabel dependen.
2. Apabila t hitung lebih kecil dari t tabel atau

tingkat signifikansi > dari 0.05, dinyatakan H0 diterima dan H1 tidak diterima, menunjukkan tidak ada dampak signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Rumusan untuk hipotesis penelitian akan dinyatakan sebagai berikut: 1. Hipotesis 1 (satu) pada variabel antara variabel X1 (Fleksibilitas Kerja) dan variabel Y (Kepuasan Kerja): H0: fleksibilitas kerja tidak memiliki dampak pada kepuasan kerja. H1: fleksibilitas kerja berpengaruh pada kepuasan kerja. 2. Hipotesis 2 (dua) antara variabel X2 (Keseimbangan Kehidupan Kerja) dan variabel Y (Kepuasan Kerja): H0: keseimbangan kehidupan kerja tidak memengaruhi kepuasan kerja. H1: keseimbangan kehidupan kerja memengaruhi kepuasan kerja. 3. Hipotesis 3 (tiga) mengenai pengaruh antara variabel X1 (Fleksibilitas Kerja) dan X2 (Keseimbangan Kehidupan Kerja) terhadap variabel Y (Kepuasan Kerja): H0: fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja tidak memiliki dampak pada kepuasan kerja. H1: fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak pada kepuasan kerja.

3.10.2 Uji F (Simultan)

Berdasarkan Sugiyono (2019) uji t, atau uji t-parameter secara parsial adalah metode statistik yang dipakai dalam menganalisis perbedaan signifikan diantara variabel independen dan variabel dependen. Metode ini sangat bermanfaat dalam analisis data kuantitatif dan mendukung pengujian hipotesis yang berkaitan dengan populasi. Uji parsial dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel pada tingkat signifikansi $\alpha = 0.05$ atau 5%. 3.10.3 Uji Koefisien Determinasi (R²) Menurut Ghozali (2018), Adjusted R Square atau koefisien determinasi, dipakai dalam menilai seberapa besar model bisa menyatakan suatu variasi dalam variabel independen, dengan pertimbangan banyaknya variabel dependen yang digunakan. Adjusted R Square memberikan informasi yang lebih tepat tentang efektivitas model dalam mencerminkan pola variasi data, sambil mempertimbangkan kompleksitas model dan jumlah variabel yang terlibat. Koefisien determinasi ini berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai rendah menyatakan kemampuan terbatas variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Sementara nilai mendekati yang 1

memperlihatkan bahwa variabel independen seluruhnya dapat memprediksi variabel dependen pada tingkat akurasi yang tinggi. Demikian, Adjusted R Square sangat penting untuk menilai seberapa baik model regresi menggambarkan dinamika data yang diteliti.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis Data

Dalam bab ini menyajikan hasil dari temuan yang sudah dikumpulkan, diproses, dan diuraikan menggunakan perangkat lunak statistik bernama SPSS (Statistical Product and Service Solution).

Temuan ini mengandalkan data primer yang didapatkan melalui distribusi kuesioner online yang disebarakan melalui WhatsApp dan Instagram menggunakan google form kepada para responden. Tautan kuesioner disebarakan kepada 134 responden yang merupakan karyawan dari generasi Z yang bekerja di sektor jasa di wilayah Jabodetabek. Dalam penelitian ini, skala likert digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang terlibat pada studi ini. Dalam konteks penelitian di sektor jasa, penggunaan 120 responden dapat dianggap cukup representatif meskipun populasi yang diteliti cukup luas. Beberapa penelitian mendukung hal ini, termasuk prinsip bahwa ukuran sampel yang lebih kecil namun dipilih dengan tepat dapat memberikan hasil yang valid dan akurat. Pendapat Hair et al. (2021) menentukan jumlah sampel minimal 100 responden dan melalui perhitungan dari perkalian indikator dengan 5-10, diupayakan perhitungannya memiliki jumlah sampel diatas 100 responden. Hasil perhitungannya 120, berarti minimal. Jika lebih sampelnya lebih baik, karena peneliti tidak tahu jumlah populasi, lebih banyak sampel, kemungkinan mewakili (representatif) dari jumlah > populasi. Selain itu, teknik pengambilan sampel seperti random sampling membantu peneliti untuk memastikan bahwa setiap kelompok dalam populasi terwakili, sehingga karakteristik demografis yang beragam dalam sektor jasa dapat tercakup. Dengan pendekatan yang tepat dan pemilihan responden yang sesuai, 125 responden dapat memberikan gambaran yang akurat mengenai populasi yang lebih besar, sehingga hasil penelitian tetap dapat diterapkan pada kelompok yang lebih luas secara efektif.

4.1.1 Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini

merupakan generasi Z yang bekerja pada sektor jasa di wilayah Jabodetabek, dengan rentang usia antara 19 hingga 27 tahun. Setelah lebih dari seminggu penyebaran melalui media sosial, diperoleh 134 responden. Mengingat jumlah responden yang dibutuhkan berdasarkan perhitungan dengan menggunakan metode Hair et al. (2021) adalah 125 responden, dengan kuesioner yang terdiri dari 24 pernyataan, yakni 6 item untuk variabel X1, 8 item untuk variabel X2, dan 10 item untuk variabel Y. Maka dengan pertimbangan, peneliti memutuskan untuk mengeliminasi responden yang tidak sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui platform media sosial karena generasi Z sangat terhubung dengan teknologi dan aktif menggunakan media sosial sebagai sarana berbagi informasi. Berdasarkan hasil kuesioner yang terkumpul, karakteristik responden diklasifikasikan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, status kepegawaian, domisili dan bidang sektor jasa, sebagai berikut: 1. Usia Berikut ini adalah distribusi karakteristik responden berdasarkan usia yang didapatkan dari hasil distribusi kuesioner, yang disajikan dalam bentuk tabel: Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel 4.1, hasil menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di sektor jasa yakni rentang usia 22-23 tahun. Generasi Z sangat menghargai fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan pekerjaan dan pribadi. Selain itu, kemudahan akses teknologi memungkinkan mereka untuk bekerja dari mana saja, sehingga dapat memanfaatkan keterampilan digital yang mereka miliki untuk berkontribusi di sektor ini. Hal ini menjadi pembuktian hasil penelitian sebelumnya bahwa rentang usia 22-23 tahun lebih banyak bekerja di sektor jasa berdasarkan penelitian yang dilakukan (Mahardika et al., 2022). 2. Jenis Kelamin Responden dalam penelitian ini dikelompokkan ke dalam dua kategori jenis kelamin, yakni laki-laki dan perempuan. Berikut ini disajikan dalam bentuk tabel: Berdasarkan data yang terdapat dalam tabel 4.2, di mana kuantitas responden perempuan yang lebih dominan, hasil analisis mengenai kepuasan kerja kemungkinan besar akan lebih mencerminkan perspektif dan pengalaman perempuan dalam dunia kerja.

Hal ini karena perempuan memiliki tantangan dan prioritas yang berbeda dibandingkan dengan laki-laki, seperti keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dominasi perempuan dalam posisi di berbagai sektor, termasuk bank, asuransi, dan sektor jasa lainnya, dapat disimpulkan bahwa perempuan kini semakin mampu menembus batasan gender di dunia kerja. Ini memperlihatkan bahwa perempuan yang berhasil mencapai posisi puncak cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, karena mereka diakui atas kontribusinya pada perusahaan. Perempuan memiliki peluang setara dengan pria dalam meraih posisi strategis, yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja perempuan, terutama dalam sektor-sektor yang berpotensi memberikan lebih banyak kesempatan bagi mereka. Sesuai dengan penelitian dari Prakoswa dalam Nuraeni & Suryono (2021) yang menyatakan bahwa perempuan paling banyak bekerja di sektor jasa. 3.

Pendidikan Karakteristik responden yang berkaitan dengan tingkat pendidikan didapatkan dari penyebaran kuesioner disajikan dalam tabel berikut, yang menggambarkan pendidikan terakhir responden: Berdasarkan analisis data yang ditampilkan dalam tabel 4.3, dapat disimpulkan bahwa responden dengan kategori ini sebagian besar karyawan memiliki latar belakang pendidikan minimal diploma atau S1, serta banyak yang sedang menjalani pendidikan tinggi, baik yang sudah menyelesaikan studi maupun yang masih aktif kuliah. Mengingat banyak mahasiswa dari generasi ini yang juga bekerja sembari menempuh pendidikan. Fenomena ini mencerminkan kecenderungan yang semakin meningkat di mana mereka mencari pengalaman kerja untuk mendukung studi dan mempersiapkan diri menghadapi dunia profesional. Dengan memahami bagaimana mahasiswa yang bekerja mengatur waktu dan tanggung jawab mereka, peneliti dapat memperoleh wawasan lebih dalam mengenai kebutuhan dan harapan generasi Z terkait keseimbangan antara kehidupan kerja dan pendidikan. Selain itu, banyak studi menunjukkan bahwa generasi Z cenderung memilih jenis pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk tetap produktif tanpa mengorbankan kesehatan mental, menekankan pentingnya fleksibilitas dalam tempat kerja mereka. Hal ini

menandakan bahwa mereka memiliki pemahaman yang baik terhadap pernyataan yang disampaikan oleh peneliti, sesuai dengan penelitian dari (Kalangi et al., 2021).

4. Status Kepegawaian Karakteristik responden yang berkaitan dengan status pekerjaan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut, yang menunjukkan status kepegawaian responden: Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel 4.4, dapat disimpulkan jika sebagian besar karyawan yang bekerja pada sektor jasa paling banyak memiliki status kepegawaian sebagai karyawan kontrak dibandingkan dengan status kepegawaian sebagai karyawan tetap. Status kontrak sering kali dihadapkan pada ketidakpastian terkait masa depan pekerjaan karyawan. Karyawan kontrak menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan tetap. Hal ini menjadi pembuktian hasil penelitian sebelumnya bahwa karyawan lebih banyak dengan status kontrak berdasarkan penelitian yang dilakukan (Julindrastuti & Karyadi, 2022).

5. Domisili Karakteristik responden berdasarkan tempat tinggal yang didapat dari distribusi kuesioner dapat dilihat dalam tabel berikut, yang menunjukkan distribusi responden menurut domisili mereka. Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel 4.5, sebagian besar karyawan generasi Z yang bekerja di sektor jasa berdomisili di Jakarta dan Tangerang. Hal ini menunjukkan bahwa Jakarta dan Tangerang sekitarnya, menjadi pilihan utama bagi para karyawan muda yang bekerja di sektor jasa. Hasil ini sejalan dengan temuan yang menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di sektor jasa berdomisili di Jakarta karena pertumbuhan sektor jasa di Jakarta dan bagaimana sektor ini berkontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja. Data menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di sektor jasa berasal dari Jakarta (Putri & Hisyam, 2014).

6. Bidang Sektor Jasa Karakteristik responden berdasarkan sektor jasa yang didapat dari penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut, yang menunjukkan distribusi responden menurut bidang sektor jasa tempat mereka bekerja. Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel 4.6, memberikan gambaran tentang distribusi tenaga kerja di berbagai

sektor jasa. Dapat disimpulkan jika sebagian besar karyawan generasi Z yang bekerja di bidang sektor jasa paling dominan yaitu jasa perbankan. Sektor perbankan sering kali menawarkan jenjang karir yang jelas dan stabil, dengan jalur karir terstruktur serta peluang pengembangan diri yang baik. Inovasi dalam program pelatihan digital juga menarik perhatian generasi Z, sehingga tidak mengherankan jika mereka menjadikan sektor jasa perbankan sebagai pilihan utama dalam be 2 25 karir. Perbedaan jumlah dari responden tersebut menandakan bahwa mayoritas karyawan generasi Z bekerja di sektor jasa perbankan dengan presentase 17.6% sebanyak sebanyak 25 aryaawan. Peneliti membagi karakteristik responden dalam bidang jasa menjadi enam kategori, dan juga memberikan pilihan bagi responden untuk mengisi informasi tambahan jika pilihan yang disediakan tida 5 se 5 6 9 13 14 22 23 30 31 41 44 45 54 67 85 99 106 uai. 4.1.2 Hasil Analisis Deskriptif Statistik deskriptif merupakan metode analisis yang digunakan untuk memaparkan data penelitian berdasarkan nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi (Ghozal , 2018). 4.1.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Fleksibilitas Kerja Berdasarkan data yang ditampilkan pada tabel 4.7, item pernyataan dengan nilai rata-rata (mean) tertinggi pada variabel fleksibilitas kerja (FK) adalah pernyataan FK5, yang memperoleh nilai 3.83. Ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja pada indikator place flexibility , yang diukur melalui p rnyataan “Saya merasa nyaman bekerja dari lokasi yang berbeda”, mendapatkan penilaian paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya. Dengan kata lain, responden cenderung memberikan nilai lebih tinggi pada aspek fleksibilitas kerja yang berhubungan dengan bekerja dari lokasi yang berbeda. Sedangkan, nilai rata-rata terendah pada pernya aan FK4 “Saya memiliki kebebasan untuk menentukan jadwal kerja say sendiri”, memperoleh nilai 2.95 yang menandakan bahwasanya responden menjawab netral. Dalam hal standar deviasi, item pernyataan yang memiliki nilai tertinggi a alah FK4 “Saya memiliki kebebasan untuk menentukan jadwal kerja say sendiri” yaitu 1.402. Ini menyatakan bahwa terdapat variasi yang lebih besar dalam penilaian

responden terhadap fleksibilitas kerja pada variabel FK4. 4.1.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Keseimbangan Kehidupan Kerja Berdasarkan data yang tertera dalam tabel 4.8, terlihat bahwa responden umumnya memberikan penilaian yang lebih tinggi pada variabel keseimbangan kehidupan kerja (KKK) untuk KKK4. Ini menunjukkan bahwa pernyataan yang diukur ada KKK4 “Saya terbuka untuk menerima masukan selama bekerja” dengan nilai 4.42. Hal ini mengindikasikan bahwa responden setuju hingga sangat setuju mengenai pernyataan yang terkait dengan indikator Work Enhancement of Personal Life. Sementara, nilai rata-rata terendah pada pernyataan KKK7 “Kegiatan yang saya jalani di tempat kerja memberikan dukungan untuk mengatasi masalah pribadi yang saya hadapi”, memperoleh nilai 3.72 yang menandakan bahwasanya responden menjawab setuju. Pada item pernyataan KKK8 memiliki standar deviasi tertinggi yaitu 1.013. Standar deviasi yang tinggi menunjukkan bahwa terdapat variasi yang lebih besar dalam jawaban responden untuk KKK8 “Pekerjaan saya berkontribusi pada suasana di rumah menjadi lebih positif”. Ini berarti bahwa persepsi responden memiliki pandangan paling beragam terhadap indikator yang diukur oleh KKK8, yang dibuktikan pada nilai standard deviation tertinggi dan paling menjauhi angka 0. 4.1.2.3 Hasil Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja Berdasarkan data yang tertera dalam tabel 4.9, terlihat bahwa nilai rata-rata tertinggi pada variabel kepuasan kerja (KK) yaitu 4.39, menandakan bahwasanya responden memberikan penilaian yang sangat tinggi terhadap pernyataan kepuasan kerja yang diukur oleh indikator KK9 “Saya mempunyai relasi yang baik dengan teman kerja” dan KK10 “Bekerja sama dengan rekan yang memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaan”. Sementara, nilai rata-rata terendah pada pernyataan KK3 “Saya merasa pendapatan yang saya peroleh cukup untuk memenuhi kebutuhan selama sebulan”, memperoleh nilai 3.74 yang menandakan bahwasanya responden menjawab setuju. Pada standar deviasi, item pernyataan dengan nilai tertinggi pada KK1 sebesar 1.004. Hal ini menandakan adanya variasi yang agak besar dalam penilaian responden terhadap item pernyataan kepuasan kerja yang diukur oleh indikator KK1 “Saya merasa puas dengan pekerjaan ini”. Artinya, pandangan responden

mengenai indikator KK1 lebih beragam dibandingkan dengan indikator 33 52 66 lainnya.

4.1.3 Hasil Uji Validitas 1 96 itas 4.1.3.1 Hasil Uji Validitas Variabel

Fleksibilitas Kerja Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan terhadap

seluruh data sampel yang melibatkan 125 responden, penyebaran dan

pengumpulan data survei dilakukan melalui 1 28 151 e form . Untuk menilai

hasil dari uji validitas, dapat dilihat melalui Tabel R Product Moment atau r tabel.

Instrumen dianggap valid jika kondisi r hitung melebihi r tabel,

dimana nilai r tabel yang dipakai pada analisis ini adalah 0.174

dengan tingkat signifikansi 5%. Berdasarkan hasil yang didapat menggunakan

perangkat lunak SPSS 27, dapat diambil kesimpulan bahwa telah memenuhi

syarat validitas, sehingga tidak diperlukan pengujian ulang. Berdasarkan

tabel 4.10 di atas, bisa disimpulkan bahwasanya hasil seluruh pernyataan

item fleksibilitas kerja (X1) dapat diterima atau valid. Hal ini

disebabkan oleh hasil pengujian nilai r hitung melebihi r tabel pada

taraf signifikansi 5%. 4.1.3.2 Hasil Uji Validitas Variabel Keseimbangan

Kehidupan Kerja Berdasarkan tabel 4.11 di atas, bisa disimpulkan

bahwasanya hasil seluruh pernyataan item keseimbangan kehidupan kerja (X2)

dapat diterima atau valid. Hal ini karena dari hasil pengujian nilai

r hitung melebihi r tabel pada taraf signifikansi 5%. 4.1.3.3 Hasil

Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja Berdasarkan tabel 4.12 di atas,

bisa disimpulkan bahwasanya hasil seluruh pernyataan item kepuasan kerja

(Y) dapat diterima atau valid. Hal ini karena dari hasil pengujian

nilai r hitung melebihi r tabel pada taraf signifi 5 5 5%. 4.1.4 Hasil

Uji Reliabilitas Pada uji reliabilitas dalam analisis ini, data yang

digunakan melibatkan seluruh sebanyak 125 responden yang telah mengisi kuesioner. 122 122 ioner.

Sebuah instrumen dapat dianggap reliabel jika nilai Cronbach Alpha >

0.60, yang menunjukkan bahwa pemakaian instrumen tersebut dapat diterima

dan tidak diperlukan pengujian 5 5 kembali. Menurut hasil uji reliabilitas

yang diperoleh menggunakan perangkat lunak SPSS 27, didapatkan hasil sebagai beri

1 1 ut: 4.1.4.1 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Fleksibilitas Kerja

Dengan mengukur reliabilitas untuk fleksibilitas kerja (X1) dilakukan

melalui penyebaran kuesioner atas total data yang melibatkan sebanyak 125 responden, mencakup semua total sampel yang terdiri dari 6 item per yataan.

Temuan uji reliabilitas pada tabel 4.13 di atas, didapatkan nilai Cronbach's Alpha untuk fleksibilitas kerja sebesar 0.829 menunjukkan bahwa nilai > 0.60. Oleh karena itu, dapat diambil kesimpulan bahwasanya instrumen fleksibilitas kerja dianggap handal atau reliabel.

4.1.3.2 Hasil Uji Realibilitas Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja

Dengan mengukur reliabilitas untuk keseimbangan kehidupan kerja (X2) dilakukan melalui penyebaran kuesioner, dengan total data yang melibatkan sebanyak 125 responden atau mencakup semua sampel yang terdiri dari 8 item pernyataan. Temuan uji reliabilitas pada tabel 4.14 di atas, didapatkan nilai Cronbach's Alpha untuk keseimbangan kehidupan kerja sebesar 0.774 menunjukkan bahwa nilai > 0.60. Oleh karena itu, dapat diambil kesimpulan bahwasanya instrumen untuk mengukur keseimbangan kehidupan kerja dianggap handal atau reliabel.

4.1.3.3 Hasil Uji Realibilitas Variabel Kepuasan Kerja Dengan mengukur reliabilitas untuk

kepuasan kerja (Y) dilakukan melalui penyebaran kuesioner, dengan total data yang melibatkan sebanyak 125 responden atau mencakup semua sampel yang terdiri dari 10 item pernyataan. Temuan uji reliabilitas pada tabel 4.15 di atas, diperoleh nilai Cronbach's Alpha untuk keseimbangan kehidupan kerja sebesar 0.815 menunjukkan bahwa nilai > 0.60. Oleh karena itu, dapat diambil kesimpulan bahwasanya instrumen

untuk mengukur kepuasan kerja dianggap handal atau

1	4	5	18	25	28	33	66	76	112
---	---	---	----	----	----	----	----	----	-----

 eli

1	4	5	18	25	28	33	37	66	76	112	146	166
---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----

 bel. 4.1.5 Hasil Uji Asumsi K

5	18	45	144
---	----	----	-----

asik 4.1.5.1 Hasil Uji Normalitas Uji Kolmogorov hanya digunakan

untuk membuktikan apakah data terdistribusi secara normal at

37	45	50	159
----	----	----	-----

 u tidak.

Jika nilai signifikansi > 0.05 maka bisa dikatakan bahwa data tersebut

37	45	50	153
----	----	----	-----

normal. Sebaliknya, jika nilai signifikansi < 0.05 maka distribusi data dianggap tidak

normal. Berdasarkan tabel 4.16 di atas, hasil uji kolmogorov-smirnov

menunjukkan nilai sebesar 0.070, yang lebih besar daripada batas kesalahan yaitu >

25	74
----	----

162

 0.05. Maka bisa disimpulkan bahwa data tersebut terdistribusi secara

4	25	74
---	----	----

nor **2 4 74 90 127** al. 4.1.5.2 Hasil Uji Multikolinearitas Pengujian multikolinearitas dilakukan guna menentukan apakah terdapat hubungan antara variabel independen pada model **7 24 40 74 94 145** regresi. Keberadaan multikolinieritas bisa diidentifikasi melalui nilai toleransi dan Variance Inflation Facto **1 7 29 38 40** (VIF). Tolerance dimanfaatkan guna mengukur sejauh mana variabel independen tertentu dapat dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Apabila nilai tolerance rendah, maka nilai VIF semakin tinggi, VIF dihitung sebagai $1/\text{tolerance}$, menandakan adanya kolinearitas yan **29 38** tinggi. Nilai ambang batas yang umum digunakan yakni nilai tolerance 0.10 atau sama dengan VIF di **70** awah 10. Ketentuannya adalah: a. Jika nilai tolerance > 0.10 , tidak terdapat multikolinearitas pada model re **60 70** resi. b. Jika nilai VIF < 10 , tidak ada multikolinearitas pada model **1** regresi. Berdasarkan perolehan dari pengujian multikolinearitas yang tercantum dalam tabel 4.17, diketahui bahwasanya nilai VIF untuk kedua variabel, yaitu fleksibilitas kerja (X1) dan keseimbangan kehidupan kerja (X2), masing-masing adalah $1.166 < 10$ dan nilai tolerance $0.857 > \mathbf{1 5 11 44 87 138}$ 0.10. Dengan demikian, data tersebut menerangkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam variabel independen pada model **1 5** egr **1 16** si. 4.1.5.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Pengujian heteroskedastisitas dilakukan guna menentukan apakah terdapat ketidakseragaman varian pada pengamatan residual lainnya, apabila ada perbedaan hal ini disebut heteroskedast **sitas**. Untuk mengidentifikasi adanya heteroskedastisitas dalam model regresi linear berganda, digunakan analisis korelasi **19 69** pearmen. Jika nilai signifikansi atau probabilitas > 0.05 , maka variabel tersebut tidak menunjukkan heteroskeda **69** tisas. Sebaliknya, jika nilai signifikansi atau probabilitas < 0.05 , maka terdapat heteroskeda **tisas**. Hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini: Berdasarkan pengujian heteroskedastisitas pada gambar 4.18, terlihat bahwasanya nilai Sig. 2-tailed untuk variabel fleksibilitas kerja sebesar 0.630 dan variabel keseimbangan kehidupan kerja sebesar 0.928, kedua nilai tersebut lebih besar dari (> 0.05). Berkesimpulan bahwasanya tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, karena nilai

signifikansi yang didapat lebih besar dari 0.05 (tingkat kepercayaan statistic 95% atau 0.05). 4.1.6 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Dalam analisis regresi berganda dilakukan guna mengukur pengaruh fleksibilitas kerja (X1) dan keseimbangan kehidupan kerja (X2) pada kepuasan kerja (Y). Dari perolehan olah data yang ditampilkan dalam tabel di bawah ini, bisa diperoleh nilai koefisien regresi. Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.19, persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut: $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 = 17.583 + 0.234X_1 + 0.767X_2$ Dimana: X1 = Fleksibilitas Kerja X2 = Keseimbangan Kehidupan Kerja Y = Kepuasan Kerja Berdasarkan persamaan regresi berganda di atas maka dapat diterangkan sebagai berikut: 1. Nilai konstanta (α) sebesar 17.583 menunjukkan bahwasanya apabila Fleksibilitas Kerja (X1) dan Keseimbangan Kehidupan Kerja (X2) secara serentak atau bersama-sama tidak melalui perubahan atau sama dengan nol (0) maka Kepuasan Kerja (Y) akan bernilai 17.583. 2. Koefisien regresi untuk Fleksibilitas Kerja (X1) yakni 0.234 yang berarti variabel ini mempunyai pengaruh positif pada variabel Kepuasan Kerja (Y). Ini menandakan bahwasanya jika nilai Fleksibilitas Kerja (X1) meningkat, maka Kepuasan Kerja (Y) juga akan meningkat sebesar 0.234, dengan asumsi variabel lainnya tetap. 3. Koefisien regresi untuk Keseimbangan Kehidupan Kerja (X2) adalah 0.767, yang menunjukkan bahwa variabel ini juga memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Artinya jika nilai Keseimbangan Kehidupan Kerja (X2) meningkat, maka Kepuasan Kerja (Y) akan bertambah sebesar 0.767. 4.1.7 Hasil Uji Hipotesis

4.1.7.1 Hasil Uji T (Parsial) Pengujian signifikansi parsial dilakukan guna menentukan apakah variabel independen memberikan pengaruh yang signifikan pada variabel dependen, sehingga bisa diidentifikasi variabel yang paling dominan. Dalam merepresentasikan nilai t tabel, digunakan nilai 0.025 dengan ketentuan sebagai berikut: 1. Jika nilai t hitung > nilai t tabel, H0 ditolak dan H1 diterima (berpengaruh). 2. Jika nilai t hitung < t tabel, H0 diterima dan H1 ditolak (tidak berpengaruh).

1 ngaruh). Hasil dari pengujian statistik T (uji parsial) adalah sebagai berikut: t tabel diperoleh sebagai berikut: t tabel = 66 123 t ($\alpha/2$; n-k-1) Keterangan: α = tingkat signifikansi n = jumlah sampel k = jumlah variabel X Maka diperoleh: t tabel = t ($\alpha/2$; n - k - 1) t tabel = t 123 0.05/2; 125 - 2 - 1 t tabel = 0.025; 122 Pada distribusi nilai t tabel, angka 122 dalam tingkat signifikansi 0.025 yakni 1.979. Berdasarkan tabel di atas, perolehan uji hipotesis untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut: 1. Hipotesis 1 : Fleksibilitas kerja (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan tabel 4.20, diketahui bahwa nilai signifikan sebesar $0.001 < 0.05$ dengan t hitung sebesar $3.250 > 1.979$ dan memiliki arah koefisien 32 149 positif. Dengan demikian, H0 ditolak dan H1 85 152 diterima. Ini berarti bahwa variabel fleksibilitas kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. 2. Hipotesis 2 : Keseimbangan Kehidupan Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan tabel 4.20, nilai signifikan yang diperoleh adalah $<.001$ kurang dari 0.05 dengan t hitung sebesar $6.846 > 1.979$ dan juga menunjukkan arah koefisien 32 149 positif. Dengan demikian, H0 ditolak dan H1 di 39 105 diterima. Ini menunjukkan bahwasanya variabel keseimbangan kehidupan kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan pada kepuasan kerja.

4.1.7.2 Hasil Uji F (Anova)

Pengujian F (anova) pada dasarnya bertujuan untuk menentukan apakah semua variabel independen yang dimasukkan pada model memiliki dampak secara simultan pada variabel dependen. Menurut penelitian ini, pengujian hipotesis secara bersamaan bertujuan guna memperkirakan sejauh mana dampak variabel independen (fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja) pada variabel dependen (kepuasan kerja). Pengujian terhadap temuan tabel 4.21, didapatkan nilai F hitung dengan tingkat signifikansi .001 lebih kecil dari (<0.05). Nilai F hitung adalah 43.298 artinya lebih besar dibandingkan dengan F tabel sebesar 1 3.07. F tabel merupakan nilai acuan untuk menentukan apakah hasil pengujian F hitung signifikan atau 18 98 148 tidak. Demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa apabila F hitung $> F$ tabel, maka H0 ditolak dan H1 diterima. Ini menandakan bahwasanya fleksibilitas kerja (X1) dan

keseimbangan kehidupan kerja (X2) memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan kerja. 4.1.7.3 Hasil Koefisien Determinasi Dalam analisis terhadap temuan ini, koefisien determinasi digunakan guna memberikan gambaran mengenai seberapa baik model regresi sesuai pada data yang tersedia. Nilai R-squared yang tinggi membuktikan bahwa model mampu menerangkan sebagian besar variasi pada variabel dependen, sementara itu nilai yang rendah mengindikasikan bahwasanya model mungkin tidak sesuai pada data secara optimal. Berdasarkan tabel 4.22, nilai Adjusted R Square menerangkan bahwa fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja memberikan kontribusi sebesar 40.6% pada kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, faktor-faktor lain yang tidak dianalisis pada penelitian ini bisa berkontribusi sebesar 59.4%.

4.2 Pembahasan Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan untuk mendapatkan hasil penelitian, berikut adalah pembahasan yang diperoleh:

4.2.1 Pengaruh Fleksibilitas Kerja (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Hasil penelitian menerangkan bahwasanya fleksibilitas kerja memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan generasi Z pada sektor jasa di Jabodetabek. Temuan ini memiliki konsistensi dengan penelitian yang dibangun oleh Nurafifah & Pasaribu (2023) yang menyatakan bahwa fleksibilitas dalam tempat kerja yaitu memberikan karyawan kesempatan untuk menentukan sendiri kapan, di mana, dan bagaimana mereka akan terlibat dalam tugas atau proyek. Hal ini menunjukkan bahwa individu memiliki berbagai tingkat kebutuhan, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan untuk aktualisasi diri. Bagi generasi Z, fleksibilitas kerja tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar tetapi juga kebutuhan ego, yang mendorong mereka untuk memilih pekerjaan yang mendukung pengembangan pribadi dan profesional. Fleksibilitas kerja khususnya untuk kepuasan kerja pada kriteria generasi Z, bisa sebagai penentu mereka merasa puas terhadap pekerjaannya. Dengan adanya kebebasan dalam mengatur waktu dan tempat kerja, karyawan dapat menyesuaikan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka, yang sangat penting bagi keseimbangan kehidupan kerja. Jika dilihat dari perolehan uji statistik deskriptif

yang telah dilakukan, indikator dari FK5 mendapatkan nilai rata-rata tertinggi, yaitu pada instrumen “Saya merasa nyaman bekerja dari lokasi yang berbeda”. Artinya responden memilih jawaban ragu-ragu hingga setuju. Hal tersebut bisa terjadi dikarenakan sebagian besar responden merupakan karyawan dengan status kepegawaian kontrak, merasa positif terhadap fleksibilitas lokasi kerja yang mereka miliki. Karyawan kontrak seringkali menghadapi tantangan terkait keamanan kerja dan stabilitas. Status kepegawaian kontrak ini dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap fleksibilitas kerja. Meskipun mereka mungkin merasa nyaman dengan kebebasan lokasi kerja, kekhawatiran mengenai masa depan karir dan ketidakpastian pekerjaan dapat mengurangi dampak positif dari fleksibilitas tersebut. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang adaptif dan tech-savvy, sehingga mereka lebih memilih lingkungan kerja yang ramah dan fleksibel (Prasetyaningtyas et al., 117-122). Fleksibilitas dalam bekerja memungkinkan mereka untuk menyesuaikan pekerjaan dengan gaya hidup mereka, serta memberikan kesempatan untuk terus belajar dan berkembang. Menurut penelitian oleh Rachmadini & Riyanto (2020) generasi Z lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kebebasan dan otonomi dalam bekerja, serta mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Berdasarkan hasil penelitian ini, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan aspek fleksibilitas dalam pengaturan waktu dan tempat kerja, karyawan merasa lebih puas dan dapat mengelola tanggung jawab pribadi serta profesional dengan lebih baik. Hal ini sejalan dengan tren yang diadopsi oleh banyak perusahaan saat ini, yang mulai menerapkan kebijakan kerja hybrid dan fleksibel untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Dengan fokus pada kesejahteraan karyawan, perusahaan tidak hanya bisa meningkatkan kepuasan dan retensi, tetapi juga akan mendorong produktivitas yang lebih tinggi. Selain itu, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan kontrak juga mendapatkan akses terhadap fleksibilitas ini agar tidak terjadi perbedaan pengalaman antara karyawan tetap dan kontrak. Oleh karena itu, langkah-langkah yang diambil oleh perusahaan saat ini mencerminkan

pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya mendukung keseimbangan kehidupan kerja sebagai bagian dari rencana manajemen sumber daya manusia secara efektif. Hasil penelitian searah dengan temuan terdahulu yang telah dilakukan oleh Sofyan & Elmi (2024), Kawiana et al. (2023), Listyani & Suryawirawan (2023), dan Ahdianita et al. (2024) mengatakan pada hasil penelitiannya bahwasanya variabel fleksibilitas kerja pada kepuasan kerja berpengaruh. 4.2.2 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Temuan ini searah dengan penelitian oleh Isa et al. (2024), Sofyan & Elmi (2024), Listyani & Suryawirawan (2023), Reners et al. (2024b), dan Pitoyo & Handayani (2022) di mana semakin baik keseimbangan kehidupan kerja pada karyawan generasi Z yang bekerja di sektor jasa wilayah Jabodetabek, semakin tinggi juga tingkat kepuasan kerja mereka. Temuan ini menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan konsep yang semakin penting, terutama bagi generasi Z, yang dikenal lebih menghargai kualitas hidup dan kesehatan mental. Generasi ini cenderung mencari pekerjaan yang tidak hanya memberikan kesempatan untuk berkembang secara profesional tetapi juga memungkinkan mereka untuk mengelola tanggung jawab pribadi dan akademis dengan baik. Penelitian Rachmadini & Riyanto (2020) menunjukkan bahwa generasi Z lebih memilih lingkungan kerja yang fleksibel dan mendukung, sehingga mereka bisa mencapai keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Apabila dilihat dari perolehan uji statistik deskriptif, indikator KKK4 mendapatkan nilai rata-rata tertinggi, yaitu pada instrumen pernyataan “Saya terbuka untuk menerima masukan selama bekerja”. Artinya karyawan memiliki persepsi yang sangat positif terhadap dukungan yang diberikan oleh kegiatan di tempat kerja dalam mengatasi masalah pribadi, yang dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan. Dukungan dari rekan kerja dan atasan dalam menghadapi tantangan pribadi dapat meningkatkan rasa keterhubungan dan komitmen karyawan terhadap

perusahaan. Mayoritas responden yang termasuk dalam dalam kelompok usia muda, khususnya dari generasi Z, cenderung lebih mementingkan keseimbangan kehidupan kerja, terutama karena mereka sedang menjalani pendidikan tinggi atau telah menyelesaikan pendidikan S1. Karyawan muda sering kali mencari lingkungan kerja yang fleksibel dan mendukung, yang memungkinkan mereka untuk mengelola tanggung jawab akademis dan profesional dengan lebih baik. Dengan demikian, kebutuhan mereka akan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi prioritas utama dalam memilih karir dan temp t k 12 51

4.2.3 Pengaruh Fleksibilitas Kerja (X1) Dan Keseimbangan Kehidupan

Kerja (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuas 95 n kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan diberikan kebebasan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja serta dukungan untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sektor jasa saat ini melakukan berbagai upaya untuk perusahaan untuk terus menerapkan kebijakan yang mendukung fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja, seperti pengaturan jam kerja yang dapat disesuaikan dan opsi kerja jarak jauh, atau dengan melakukan evaluasi rutin terhadap kebijakan yang ada, perusahaan dapat memastikan bahwa kebijakan tersebut tetap relevan dengan kebutuhan karyawan, terutama untuk meningkatkan kepuasan karyawan generasi Z yang sangat menghargai fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa karyawan yang memiliki kontrol lebih besar atas waktu dan cara mereka bekerja cenderung lebih puas dan produktif. Selain itu, perusahaan juga harus fokus pada pengembangan program kesejahteraan yang membantu karyawan mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang. Sehingga penting bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi rutin terhadap kebijakan yang ada untuk memastikan bahwa mereka tetap relevan dengan kebutuhan karyawan, terutama generasi Z yang menghargai fleksibilitas

(Ahadi & Siahaan, 2024). Jika dilihat dari analisis statistik deskriptif, indikator KK9 dan KK10 mendapatkan nilai rata-rata tertinggi, yaitu pada instrumen pernyataan indikator KK9 “Saya mempunyai relasi yang baik dengan teman kerja” dan KK10 “Bekerja sama dengan rekan yang memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaan”. Ini mengindikasikan bahwa karyawan menyetujui pernyataan tersebut. Hubungan yang positif dengan rekan kerja dapat meningkatkan rasa keterhubungan dan dukungan sosial, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Mayoritas responden yang bekerja di bidang sektor jasa, termasuk kesehatan, perbankan, dan konsultan, sering kali menawarkan peluang untuk fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja. Karyawan yang bekerja di sektor ini dapat merasakan manfaat dari kebijakan keseimbangan kehidupan kerja yang baik, seperti jam kerja yang fleksibel dan dukungan untuk memenuhi tanggung jawab pribadi. Hal ini dapat berkontribusi meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa lebih dihargai dan didukung oleh perusahaan dalam merancang kebijakan yang memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja bersama-sama berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan memberikan dukungan pada karyawan untuk memperoleh keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta memberikan fleksibilitas dalam pengaturan waktu dan lokasi kerja, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan karyawan secara keseluruhan.

Hal ini tidak hanya berdampak positif pada individu tetapi juga pada produktivitas organisasi secara keseluruhan. Hasil temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Rehman & Siddiqui (2020) dan Silminawati & Rachmawati (2022) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.

BAB V PENUTUP 5.1

Kesimpulan Berdasarkan pada hasil dan pembahasan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa: 1. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z pada sektor jasa di Jabodetabek.

10 11 15 32 35 48 etabek. 2. Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z pada sektor jasa di Jabo

3 10 11 15 32 48 59 65 75 116 etabek. 3. Fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z pada sektor jasa di Jabo 3 10 11

15 32 48 etabek. 5.2 aran 5.2.1 Bagi Perusahaan Berdasarkan perolehan dari temuan yang telah dilakukan, peneliti menyarankan agar perusahaan dapat mempertimbangkan penerapan fleksibilitas kerja dengan pengaturan waktu yang lebih leluasa, serta menyediakan fasilitas yang mendukung keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional karyawan, seperti ruang rekreasi atau kegiatan sosial di luar jam kerja. Generasi Z cenderung lebih menghargai kebebasan dalam mengatur waktu dan tempat kerja mereka, yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan gaya hidup

114 mereka. Fleksibilitas kerja ini dapat berupa pengaturan jam kerja yang lebih fleksibel, kebijakan bekerja dari rumah (remote work), atau opsi untuk memilih lokasi kerja yang lebih nyaman, seperti ruang kerja pribadi.

Dengan memberi karyawan kebebasan untuk memilih kapan dan di mana mereka bekerja, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang lebih mendukung kesejahteraan mereka. Kebijakan ini tidak hanya membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga memberi kesempatan bagi karyawan untuk mengelola waktu mereka dengan lebih efisien. Ketika karyawan merasa memiliki lebih banyak kontrol atas pekerjaannya, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan terlibat, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Demikian, perusahaan perlu menyadari pentingnya fleksibilitas ini dalam menarik dan mempertahankan karyawan generasi Z, yang semakin mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional dalam karir mereka. Berdasarkan pada jawaban karyawan dengan kategori terkecil pada variabel fleksibilitas ke ja yakni “Saya memiliki kebebasan untuk menentukan jadwal kerja say sendiri” terlihat bahwa banyak karyawan merasa kurang memiliki kontrol atas waktu kerja mereka. Ini mencerminkan adanya keterbatasan dalam kebijakan fleksibilitas yang

diterapkan oleh perusahaan, mungkin belum sepenuhnya memenuhi harapan karyawan, terutama dalam hal memberikan kebebasan mengatur jam kerja. Peneliti menyarankan sektor jasa di Jabodetabek untuk mengevaluasi kembali kebijakan fleksibilitas yang ada, termasuk mempertimbangkan untuk memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan dalam menentukan jadwal kerja mereka. Dengan memberikan kontrol lebih dalam pengaturan waktu, karyawan akan merasa lebih dihargai. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk mengadakan pelatihan bagi manajer dan pemimpin tim tentang penerapan fleksibilitas kerja dan melakukan sosialisasi mengenai kebijakan baru kepada karyawan. Berdasarkan pada jawaban karyawan dengan kategori terkecil pada variabel keseimbangan kehidupan kerja yakni “Kegiatan yang saya jalani di tempat kerja memberikan dukungan untuk mengatasi masalah pribadi yang saya hadapi” terlihat bahwa banyak karyawan merasa kurang mendapatkan dukungan dari perusahaan dalam menghadapi masalah pribadi mereka. Untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, peneliti merekomendasikan agar sektor jasa di Jabodetabek menyediakan program dukungan yang lebih baik, seperti konseling atau sumber daya untuk membantu karyawan mengelola masalah pribadi. Selain itu, perusahaan juga perlu menciptakan budaya kerja yang terbuka dan mendukung, di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi tantangan yang mereka hadapi. Dengan langkah-langkah ini, perusahaan dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan dan produktivitas mereka. Pengembangan program kesejahteraan berfokus pada pengelolaan stres dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga sangat bermanfaat, program seperti kesehatan mental atau kegiatan team building dapat meningkatkan hubungan antar rekan kerja. Pada variabel kepuasan kerja indikator pada item pernyataan “Saya mengetahui bahwa perusahaan membuat keputusan promosi berdasarkan prestasi” memiliki nilai rata-rata terendah, disarankan agar perusahaan melakukan perbaikan dalam sistem promosi jabatan. Perusahaan perlu memastikan bahwa proses promosi didasarkan pada kriteria yang jelas dan

objektif, seperti kinerja, kompetensi, dan kontribusi karyawan. Dengan menerapkan sistem yang transparan, karyawan akan lebih percaya bahwa keputusan promosi dibuat dengan adil. Selain itu, penting untuk menjelaskan kebijakan promosi kepada semua karyawan, agar mereka memahami bagaimana proses tersebut berjalan dan apa yang diperlukan untuk mendapatkan promosi. Selanjutnya, perusahaan sebaiknya menyediakan saluran bagi karyawan untuk memberikan masukan tentang proses promosi. Dengan mendengarkan pendapat karyawan, perusahaan dapat menemukan area yang perlu diperbaiki dan menciptakan suasana kerja yang lebih inklusif. Sesungguhnya memberikan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka juga bisa membantu mempersiapkan mereka untuk mendapatkan promosi. Transparansi dalam proses promosi sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan memahami kriteria dan prosedur yang diterapkan. Selain itu, perusahaan perlu menekankan keadilan dan objektivitas dalam penilaian prestasi, sehingga setiap karyawan merasa mempunyai peluang yang setara untuk mendapatkan 69 promosi. Dengan demikian, diharapkan kepuasan kerja karyawan akan meningkat, yang selanjutnya dapat berdampak positif pada produktivitas dan retensi karyawan di peusahaan. 5.2.2

Bagi Penelitian Selanjutnya Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi dan dasar bagi penelitian selanjutnya, khususnya dalam sektor jasa. Generasi Z dipilih sebagai objek penelitian mengingat saat ini banyak karyawan baru dari generasi ini yang memasuki dunia kerja. Untuk penelitian di masa mendatang, direkomendasikan agar dapat memperluas sampel penelitian dengan melibatkan karyawan dari berbagai perusahaan dalam sektor jasa, tidak hanya terbatas pada Jabodetabek, sehingga hasil penelitian dapat lebih representatif dan relevan bagi jasa di seluruh Indonesia. Selain itu, perlu dilakukan analisis lebih mendalam mengenai faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, atau faktor demografis lainnya. Peneliti mendatang dapat meneliti lebih lanjut tentang bentuk fleksibilitas kerja yang paling efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja, misalnya dengan

REPORT #24258695

membandingkan fleksibilitas waktu kerja, tempat kerja, atau penggunaan teknologi dalam bekerja. Penelitian lanjutan juga dapat menganalisis lebih dalam mengenai bagaimana karyawan generasi Z menanggapi perubahan kebijakan terkait fleksibilitas kerja, mengingat dinamika kebutuhan mereka yang cepat berubah seiring dengan perkembangan teknologi dan tren sosial. Serta mempertimbangkan faktor jangka panjang, seperti dampak kebijakan fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja dan retensi karyawan, serta sejauh mana kebijakan tersebut dapat diterapkan di sektor jasa dengan mempertimbangkan sifat pekerjaan yang seringkali memerlukan interaksi langsung dengan pelanggan. Dengan memperluas ruang lingkup dan variabel yang diteliti, penelitian berikutnya dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana meningkatkan kepuasan kerja karyawan generasi Z di sek



REPORT #24258695

Results

Sources that matched your submitted document.

● IDENTICAL ● CHANGED TEXT

INTERNET SOURCE		
1.	2.7% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6105/11/BAB%20IV.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
2.	1.24% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/8714/17/Bukti%20Lolos%20Plagiarisme.pdf	●
INTERNET SOURCE		
3.	1.22% repository.umsu.ac.id http://repository.umsu.ac.id/jspui/bitstream/123456789/25613/1/SKRIPSI%20RA..	●
INTERNET SOURCE		
4.	1.13% repository.unja.ac.id https://repository.unja.ac.id/66808/6/Skripsi_Fernadi_Abi_Wijaya_C1C020067_P..	●
INTERNET SOURCE		
5.	1% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/8895/11/BAB%20IV.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
6.	0.97% repository.unissula.ac.id http://repository.unissula.ac.id/26925/2/Manajemen_30401800024_fullpdf.pdf	●
INTERNET SOURCE		
7.	0.96% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6296/10/10.%20BAB%20III.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
8.	0.96% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6151/9/9.%20BAB%20II.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
9.	0.9% e-journal.uajy.ac.id https://e-journal.uajy.ac.id/28029/6/18%2003%2023960%20ok.pdf	●



REPORT #24258695

INTERNET SOURCE		
10. 0.88%	repositori.uma.ac.id https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/19612/2/201804054%20-%20...	●
INTERNET SOURCE		
11. 0.86%	archive.umsida.ac.id https://archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/6514/46791/..	●
INTERNET SOURCE		
12. 0.81%	repository.unpas.ac.id http://repository.unpas.ac.id/65232/4/BAB%20II.pdf	●
INTERNET SOURCE		
13. 0.8%	repository.uinjkt.ac.id https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/78110/1/LAVIRNI%2...	●
INTERNET SOURCE		
14. 0.76%	eskripsi.usm.ac.id https://eskripsi.usm.ac.id/files/skripsi/B21A/2015/B.231.15.0559/B.231.15.0559-0..	●
INTERNET SOURCE		
15. 0.76%	katalog.ukdw.ac.id https://katalog.ukdw.ac.id/8868/1/11200943_bab1_bab5_daftarpustaka.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
16. 0.76%	repository.unissula.ac.id http://repository.unissula.ac.id/31954/1/Akuntansi_31401900213_fullpdf.pdf	●
INTERNET SOURCE		
17. 0.72%	repositori.uma.ac.id https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/564/4/118600095_file5.pdf	●
INTERNET SOURCE		
18. 0.72%	eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/2916/11/11.%20BAB%20IV.pdf	●
INTERNET SOURCE		
19. 0.71%	repositori.untidar.ac.id https://repositori.untidar.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=25719&bid=11329	●
INTERNET SOURCE		
20. 0.7%	repository.stei.ac.id http://repository.stei.ac.id/2971/4/BAB%203.pdf	●



REPORT #24258695

INTERNET SOURCE		
21. 0.7%	repository.undaris.ac.id http://repository.undaris.ac.id/id/eprint/1075/1/Erliza%20Chairani%20FEB%202..	●
INTERNET SOURCE		
22. 0.69%	eprints.kwikkiangie.ac.id http://eprints.kwikkiangie.ac.id/3467/4/bab%203.pdf	●
INTERNET SOURCE		
23. 0.68%	repository.stie-mce.ac.id http://repository.stie-mce.ac.id/978/4/BAB%20III%20METODE%20PENELITIAN.p...	●
INTERNET SOURCE		
24. 0.68%	repository.umy.ac.id http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/10153/8.BAB%20V.pdf...	●
INTERNET SOURCE		
25. 0.65%	eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/8714/11/BAB%20IV.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
26. 0.63%	repositori.untidar.ac.id https://repositori.untidar.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=28926&bid=11781	●
INTERNET SOURCE		
27. 0.62%	repository.unika.ac.id https://repository.unika.ac.id/20218/5/14.G1.0178%20RAFAEL%20RADITE%20GA..	●
INTERNET SOURCE		
28. 0.62%	lib.unnes.ac.id https://lib.unnes.ac.id/17923/1/7311409036.pdf	●
INTERNET SOURCE		
29. 0.6%	repository.upm.ac.id http://repository.upm.ac.id/4027/6/BAB%20III%20KURNIAWAN%20PUTRA.pdf	●
INTERNET SOURCE		
30. 0.59%	repo.darmajaya.ac.id http://repo.darmajaya.ac.id/1255/6/BAB%20III.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
31. 0.56%	repository.mercubuana.ac.id https://repository.mercubuana.ac.id/17016/6/Isi4124540585785.pdf	●



REPORT #24258695

INTERNET SOURCE		
32. 0.56%	journal.binainternusa.org https://journal.binainternusa.org/index.php/jekma/article/download/29/20	● ●
INTERNET SOURCE		
33. 0.55%	repo.stie-pembangunan.ac.id https://repo.stie-pembangunan.ac.id/744/1/17612122.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
34. 0.55%	repository.unama.ac.id http://repository.unama.ac.id/1787/5/BAB%20V.pdf	●
INTERNET SOURCE		
35. 0.55%	repository.ubt.ac.id https://repository.ubt.ac.id/repository/UBT01-07-2022-141637.pdf	●
INTERNET SOURCE		
36. 0.51%	scholar.ummetro.ac.id https://scholar.ummetro.ac.id/index.php/diversifikasi/article/download/1103/10..	●
INTERNET SOURCE		
37. 0.5%	eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6155/11/BAB%20IV.pdf	●
INTERNET SOURCE		
38. 0.5%	repository.usbypkp.ac.id https://repository.usbypkp.ac.id/1604/8/BAB%20III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
39. 0.5%	etheses.uin-malang.ac.id http://etheses.uin-malang.ac.id/52991/1/19510021.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
40. 0.5%	repository.itbwigalumajang.ac.id http://repository.itbwigalumajang.ac.id/865/5/Bab%203_watermark.pdf	●
INTERNET SOURCE		
41. 0.49%	repo.darmajaya.ac.id http://repo.darmajaya.ac.id/7180/10/BAB%20IV%20Anggie%20Triana.pdf	●
INTERNET SOURCE		
42. 0.49%	repository.unja.ac.id https://repository.unja.ac.id/57199/4/BAB%20V.pdf	●



REPORT #24258695

INTERNET SOURCE		
43. 0.49%	etheses.uin-malang.ac.id http://etheses.uin-malang.ac.id/56725/1/19510051.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
44. 0.48%	jtebr.unisan.ac.id https://jtebr.unisan.ac.id/index.php/jtebr/article/download/43/13	●
INTERNET SOURCE		
45. 0.48%	repositori.uma.ac.id https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/1962/6/128330050_file6.pdf	●
INTERNET SOURCE		
46. 0.48%	repository.uir.ac.id https://repository.uir.ac.id/16477/1/175210226.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
47. 0.47%	eprintslib.ummgl.ac.id http://eprintslib.ummgl.ac.id/3829/1/18.0101.0146__COVER_BAB%20I_BAB%20...	●
INTERNET SOURCE		
48. 0.46%	www.academia.edu https://www.academia.edu/113412131/Pengaruh_Disiplin_Kerja_dan_Fasilitas_...	●
INTERNET SOURCE		
49. 0.46%	repository.unja.ac.id https://repository.unja.ac.id/62504/5/SKRIPSI%20HARMADI_C1B020147.pdf	●
INTERNET SOURCE		
50. 0.45%	eprints.iain-surakarta.ac.id https://eprints.iain-surakarta.ac.id/7866/1/FULL%20TEKS%20SKRIPSI_APRILLIA...	●
INTERNET SOURCE		
51. 0.45%	repository.unja.ac.id https://repository.unja.ac.id/35612/5/BAB%20V.pdf	●
INTERNET SOURCE		
52. 0.45%	digilib.unila.ac.id http://digilib.unila.ac.id/77913/2/SKRIPSI%20TANPA%20BAB%20PEMBAHASAN...	● ●
INTERNET SOURCE		
53. 0.44%	lifekskills.id https://lifekskills.id/blog/7-tips-mengatasi-ketidakpuasan-karyawan-dengan-man..	●



REPORT #24258695

INTERNET SOURCE		
54.	0.43% repository.stei.ac.id http://repository.stei.ac.id/8936/4/BAB%203.pdf	●
INTERNET SOURCE		
55.	0.43% openlibrary.telkomuniversity.ac.id https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/files/213262/bab1/pengaruh...	●
INTERNET SOURCE		
56.	0.42% eprints.unmas.ac.id https://eprints.unmas.ac.id/7767/1/R.6416.FEB-MAN_BAB%20I-II.pdf	●
INTERNET SOURCE		
57.	0.42% bba.telkomuniversity.ac.id https://bba.telkomuniversity.ac.id/kesejahteraan-dan-produktivitas-karyawan-m...	●
INTERNET SOURCE		
58.	0.42% repository.unpas.ac.id http://repository.unpas.ac.id/66419/5/BAB%20III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
59.	0.42% repository.unbari.ac.id http://repository.unbari.ac.id/1139/1/Danang%20Saputro%20baru.pdf	●
INTERNET SOURCE		
60.	0.41% repo.darmajaya.ac.id http://repo.darmajaya.ac.id/14774/7/BAB%20IV.pdf	●
INTERNET SOURCE		
61.	0.41% repositori.uma.ac.id https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/20609/1/198320064%20-%20...	●
INTERNET SOURCE		
62.	0.4% eprints.iain-surakarta.ac.id https://eprints.iain-surakarta.ac.id/6195/1/SKRIPSI%20FIKSS.pdf	●
INTERNET SOURCE		
63.	0.39% eprintslib.ummgl.ac.id http://eprintslib.ummgl.ac.id/971/1/15.0101.0130_BAB%20I_BAB%20II_BAB%20...	●
INTERNET SOURCE		
64.	0.39% elibrary.unikom.ac.id https://elibrary.unikom.ac.id/id/eprint/2274/9/UNIKOM_RIZKY%20BAGAS%20PR..	●



REPORT #24258695

INTERNET SOURCE		
65. 0.39%	ejournal.unsrat.ac.id https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/42364/39913	●
INTERNET SOURCE		
66. 0.38%	eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6083/11/BAB%20IV.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
67. 0.37%	dspace.uui.ac.id https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/8315/05.4%20bab%204.pd..	●
INTERNET SOURCE		
68. 0.37%	repository.unib.ac.id https://repository.unib.ac.id/8163/2/IV,V,LAMP,I-14-deo-FE.pdf	●
INTERNET SOURCE		
69. 0.36%	online-journal.unja.ac.id https://online-journal.unja.ac.id/mankeu/article/download/36933/19012/110949	●
INTERNET SOURCE		
70. 0.36%	repository.unsri.ac.id https://repository.unsri.ac.id/40462/4/RAMA_%2062201_010171003092_0011036..	●
INTERNET SOURCE		
71. 0.35%	repository.uniba.ac.id https://repository.uniba.ac.id/474/4/BAB%20IV.docx	●
INTERNET SOURCE		
72. 0.35%	journal-nusantara.com https://journal-nusantara.com/index.php/EKOMA/article/download/4494/4023/1..	●
INTERNET SOURCE		
73. 0.34%	bpabrokers.co.id https://bpabrokers.co.id/contoh-employee-benefit/	●
INTERNET SOURCE		
74. 0.33%	repository.unika.ac.id https://repository.unika.ac.id/18570/5/13.30.0169%20AYUNINGTYA%20SARASW...	●
INTERNET SOURCE		
75. 0.33%	journal.fkpt.org https://journal.fkpt.org/index.php/jtear/article/download/1370/687	●



REPORT #24258695

INTERNET SOURCE		
76. 0.32%	repo.stie-pembangunan.ac.id https://repo.stie-pembangunan.ac.id/837/1/19612346.pdf	●
INTERNET SOURCE		
77. 0.32%	repositori.uma.ac.id https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/12658/2/168320157%20-%20...	● ●
INTERNET SOURCE		
78. 0.32%	ejurnal.undana.ac.id https://ejurnal.undana.ac.id/index.php/glory/article/download/10516/5358	●
INTERNET SOURCE		
79. 0.32%	repository.widyatama.ac.id https://repository.widyatama.ac.id/server/api/core/bitstreams/70b6e0a0-694f-4...	●
INTERNET SOURCE		
80. 0.32%	repository.stei.ac.id http://repository.stei.ac.id/3208/4/BAB%20III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
81. 0.31%	repository.wiraraja.ac.id https://repository.wiraraja.ac.id/1526/2/File%204.pdf	●
INTERNET SOURCE		
82. 0.3%	repository.stiegici.ac.id https://repository.stiegici.ac.id/document/download/37da5d11-9a62-4c2f-a54a...	●
INTERNET SOURCE		
83. 0.3%	media.neliti.com https://media.neliti.com/media/publications/84429-ID-pengaruh-lingkungan-ke...	●
INTERNET SOURCE		
84. 0.29%	repository.unpas.ac.id http://repository.unpas.ac.id/11461/26/BAB%20III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
85. 0.29%	repository.stei.ac.id http://repository.stei.ac.id/5484/4/BAB%203.pdf	●
INTERNET SOURCE		
86. 0.28%	repository.stei.ac.id http://repository.stei.ac.id/6234/3/BAB%203.pdf	●



REPORT #24258695

INTERNET SOURCE		
87.	0.28% jurnal.stie-aas.ac.id https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/download/812/pdf	●
INTERNET SOURCE		
88.	0.27% ejournal.unesa.ac.id https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jurnal-penelitian-pgsd/article/view/4609...	●
INTERNET SOURCE		
89.	0.27% pdfs.semanticscholar.org https://pdfs.semanticscholar.org/e0e9/1f738be5898016e906a59482234ca29b3a...	●
INTERNET SOURCE		
90.	0.27% repository.stei.ac.id http://repository.stei.ac.id/8793/3/Bab%20III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
91.	0.27% staff.universitaspahlawan.ac.id https://staff.universitaspahlawan.ac.id/upload/publikasi/516-lampiran.pdf	●
INTERNET SOURCE		
92.	0.27% e-theses.iaincurup.ac.id http://e-theses.iaincurup.ac.id/6632/1/Fulltext.pdf	●
INTERNET SOURCE		
93.	0.26% etheses.uin-malang.ac.id http://etheses.uin-malang.ac.id/53571/1/19110114.pdf	●
INTERNET SOURCE		
94.	0.25% etheses.uin-malang.ac.id http://etheses.uin-malang.ac.id/36632/2/18410199.pdf	●
INTERNET SOURCE		
95.	0.24% economics.pubmedia.id https://economics.pubmedia.id/index.php/jampk/article/download/416/343/15...	●
INTERNET SOURCE		
96.	0.24% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/9042/17/10.BAB%20IV.pdf	●
INTERNET SOURCE		
97.	0.24% repository.dinamika.ac.id https://repository.dinamika.ac.id/id/eprint/1949/7/BAB_IV.pdf	●



REPORT #24258695

INTERNET SOURCE

98. **0.24%** repository.unugiri.ac.id:8443

<https://repository.unugiri.ac.id:8443/4882/1/Anisa%20%2C%20Buku%20%20Da...>



INTERNET SOURCE

99. **0.23%** repo.darmajaya.ac.id

<http://repo.darmajaya.ac.id/1966/3/BAB%20III.pdf>



100.

INTERNET SOURCE

0.23% repository.unika.ac.id

<https://repository.unika.ac.id/96/5/10.60.0246%20Pristadila%20Anindita%20BA...>



101.

INTERNET SOURCE

0.23% repository.unhas.ac.id

http://repository.unhas.ac.id/36551/2/A022222006_tesis_23-08-2024%20bab%2...



102.

INTERNET SOURCE

0.23% repository.fe.unj.ac.id

<http://repository.fe.unj.ac.id/11185/5/Bab%203.pdf>



103.

INTERNET SOURCE

0.22% repository.widyatama.ac.id

<https://repository.widyatama.ac.id/server/api/core/bitstreams/ca25b8ce-ed4b-4..>



104.

INTERNET SOURCE

0.22% openjournal.unpam.ac.id

<https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/DRB/article/download/29212/pdf/7...>



105.

INTERNET SOURCE

0.22% ji.unbari.ac.id

<http://ji.unbari.ac.id/index.php/ilmiah/article/viewFile/3615/2031>



106.

INTERNET SOURCE

0.21% repository.unika.ac.id





107.

INTERNET SOURCE

0.21% repository.ummy.ac.id

<http://repository.ummy.ac.id/bitstream/handle/123456789/22955/bab%203.pdf?s...>

109.

INTERNET SOURCE

0.21% download.garuda.kemdikbud.go.id

<http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1302656&val=175...>

<https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/7605/10/BAB%203.pdf>

110.

INTERNET SOURCE

0.21% repository.uksw.edu

https://repository.uksw.edu/bitstream/123456789/25105/5/T1_212017253_Hasi...

111.

INTERNET SOURCE

0.2% dealls.com

<https://dealls.com/pengembangan-karir/remote-work-adalah>

112.

INTERNET SOURCE

0.2% repository.upi.edu

http://repository.upi.edu/121298/12/S_BD_2001586_Chapter4.pdf

113.

INTERNET SOURCE

0.19% repository.stiedewantara.ac.id

<http://repository.stiedewantara.ac.id/4230/1/Artikel%203.pdf>

114.

INTERNET SOURCE

0.19% baraka.uma.ac.id

<https://baraka.uma.ac.id/pergeseran-generasi-di-tempat-kerja-mengelola-eksp...>

115.

INTERNET SOURCE

0.19% ejurnal.kampusakademik.co.id

<https://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/japm/article/download/1329/...>

116.

INTERNET SOURCE

0.18% repository.upi.edu

<http://repository.upi.edu/107241/>

117.

INTERNET SOURCE

0.18% www.belajarlagi.id

<https://www.belajarlagi.id/post/cara-meningkatkan-produktivitas-karyawan>



PLAGIARISM
CHECK.ORG



REPORT #24258695

118.

INTERNET SOURCE

120.
0.18% jurnal.desantapublisher.com

INTERNET SOURCE

<https://jurnal.desantapublisher.com/index.php/desanta/article/download/336/2..>

0.17% klique.id

<https://klique.id/blog/pentingnya-kebijakan-keselamatan-dan-kesehatan-kerja/>



119.

INTERNET SOURCE

121.
0.18% jurnal2.untagsmg.ac.id

INTERNET SOURCE

<https://jurnal2.untagsmg.ac.id/index.php/cidea/article/download/800/762>

0.17% repository.uin-suska.ac.id

<https://repository.uin-suska.ac.id/20852/7/BAB%20II.pdf>



122.

INTERNET SOURCE

0.17% jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id

<https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/download/2520/252..>



123.

INTERNET SOURCE

0.17% eprints.upj.ac.id

<https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6328/11/11.%20BAB%20IV.pdf>



124.

INTERNET SOURCE

0.16% repositori.unsil.ac.id

<http://repositori.unsil.ac.id/9513/9/BAB%203.pdf>



125.

INTERNET SOURCE

0.16% repository.upi.edu

http://repository.upi.edu/31953/4/S_TE_1306910_Chapter%201.pdf



126.

INTERNET SOURCE

0.15% jurnal.intekom.id

<https://jurnal.intekom.id/index.php/ijema/article/download/919/745/2997>



127.

INTERNET SOURCE

0.15% journal.laaroiba.com

<https://journal.laaroiba.com/index.php/reslaj/article/download/2466/1825/>



128.

INTERNET SOURCE

0.14% dspace.uii.ac.id

<https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/13600/BAB%202.pdf?sequ...>



PLAGIARISM
CHECK.ORG



REPORT #24258695

129.

INTERNET SOURCE

0.14% dspace.uii.ac.id

<https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/16107/05.4%20bab%204.p..>

0.14% jurnalmahasiswa.uma.ac.id

<https://jurnalmahasiswa.uma.ac.id/index.php/jouska/article/download/1337/pdf>



130.

INTERNET SOURCE

0.14% eprints.umk.ac.id

https://eprints.umk.ac.id/1798/4/BAB_4.pdf

0.14% jicnusantara.com

<https://jicnusantara.com/index.php/jiic/article/download/868/983/4618>



133.

INTERNET SOURCE

0.13% ejournal.unesa.ac.id

<https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/33675/30091>



134.

INTERNET SOURCE

0.13% hr.proxisgroup.com

<https://hr.proxisgroup.com/ekspektasi-tinggi-ketahui-harapan-kerja-gaji-ideal-...>



135.

INTERNET SOURCE

0.12% www.idntimes.com

<https://www.idntimes.com/life/career/oktavia-isnur-maghfiroh/strategi-memb...>



136.

INTERNET SOURCE

0.12% www.detik.com

<https://www.detik.com/bali/berita/d-6607480/pengertian-skala-likert-metode-d...>



137.

INTERNET SOURCE

0.12% repository.stei.ac.id

<http://repository.stei.ac.id/6190/4/BAB%203.pdf>



138.

INTERNET SOURCE

0.12% eprints.umpo.ac.id

<http://eprints.umpo.ac.id/2851/3/Layout%20Statistik.pdf>



139.

INTERNET SOURCE

0.12% openjournal.unpam.ac.id

<https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JIPER/article/download/19601/9963>



PLAGIARISM
CHECK.ORG



REPORT #24258695

140.

INTERNET SOURCE

142.
0.12% journal.lembagakita.org

<https://journal.lembagakita.org/index.php/jemsi/article/download/2491/1859/8...>

0.11% ejournal.bsi.ac.id

<https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/download/9074/...>



141.

INTERNET SOURCE

143.
0.11% digilib.unila.ac.id

<http://digilib.unila.ac.id/7935/19/BAB%20III.pdf>

0.11% repository.stei.ac.id

<http://repository.stei.ac.id/6760/4/BAB%203.pdf>



144.

INTERNET SOURCE

0.11% repository.stiegici.ac.id

<https://repository.stiegici.ac.id/document/download/15d1dd27-b1ce-4cf8-b6c0...>



145.

INTERNET SOURCE

0.1% repository.unika.ac.id

<https://repository.unika.ac.id/28848/5/18.G1.0085-DANI%20ELLA%20INYO-BAB%..>



146.

INTERNET SOURCE

0.1% repository.unhas.ac.id

http://repository.unhas.ac.id/37310/2/A042222007_tesis_14-05-2024%201-2.pdf



147.

INTERNET SOURCE

0.1% jurnal.pknstan.ac.id

<https://jurnal.pknstan.ac.id/index.php/JMKP/article/download/3068/1441/14866>



148.

INTERNET SOURCE

0.09% www.academia.edu

https://www.academia.edu/72632314/Flexible_working_arrangement_dan_pen...



149.

INTERNET SOURCE

0.09% www.academia.edu

https://www.academia.edu/72988517/Pengaruh_Kepemimpinan_Dan_Disiplin...



150.

INTERNET SOURCE

0.09% www.academia.edu

https://www.academia.edu/80869219/Hubungan_Job_Search_Self_Efficacy_de...



PLAGIARISM
CHECK.ORG



REPORT #24258695

151.

INTERNET SOURCE

153.
0.09% jurnal.peneliti.net

INTERNET SOURCE

<https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/download/1681/1324/>

0.08% repository.poltekpar-nhi.ac.id

http://repository.poltekpar-nhi.ac.id/1310/3/S_201822518_BAB%20III.pdf



152.

INTERNET SOURCE

154.
0.08% eprints.undip.ac.id

INTERNET SOURCE

http://eprints.undip.ac.id/75321/4/BAB_3.pdf

0.08% journal.uny.ac.id

<https://journal.uny.ac.id/index.php/jim/article/download/52563/pdf>



155.

INTERNET SOURCE

0.08% ejournal-nipamof.id

<https://ejournal-nipamof.id/index.php/NianTanaSikka/article/download/175/200>



156.

INTERNET SOURCE

0.07% www.academia.edu

https://www.academia.edu/91102186/Pengaruh_Gaya_Kepemimpinan_Dan_Mo..



157.

INTERNET SOURCE

0.07% repository.upi.edu

http://repository.upi.edu/6711/6/S_PLS_0901168_Chapter3.pdf



158.

INTERNET SOURCE

0.07% scholar.unand.ac.id

<http://scholar.unand.ac.id/60257/2/BAB%20I%20pendahuluan.pdf>



159.

INTERNET SOURCE

0.07% repo.uinsatu.ac.id

<http://repo.uinsatu.ac.id/8986/7/BAB%20IV.pdf>



160.

INTERNET SOURCE

0.06% bkd.cilacapkab.go.id

[https://bkd.cilacapkab.go.id/p/1206/work-from-anywhere-\(wfa\):-transformasi-b...](https://bkd.cilacapkab.go.id/p/1206/work-from-anywhere-(wfa):-transformasi-b...)



161.

INTERNET SOURCE

0.06% repository.unpas.ac.id



PLAGIARISM
CHECK.ORG



<http://repository.unpas.ac.id/32737/5/bab%203%20bismillah.pdf>

REPORT #24258695

162.

INTERNET SOURCE

164.
0.08% eprints.upj.ac.id

INTERNET SOURCE

<https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6205/11/11.%20BAB%20IV.pdf>

0.04% repository.umko.ac.id



<https://repository.umko.ac.id/id/eprint/159/3/BAB%202%20PARIDA.pdf>

163.

INTERNET SOURCE

165.
0.08% repository.binawan.ac.id

INTERNET SOURCE

<https://repository.binawan.ac.id/3303/1/Buku%20Ajar%20Metode%20Penelitian..>

0.02% repository.stei.ac.id



<http://repository.stei.ac.id/7496/4/BAB%203.pdf>

166.

INTERNET SOURCE

0.02% kc.umn.ac.id

https://kc.umn.ac.id/id/eprint/34514/1/HALAMAN_AWAL.pdf



167.

INTERNET SOURCE

0.02% digilib.unimed.ac.id

<http://digilib.unimed.ac.id/id/eprint/30968/6/12.%20NIM.%207141220015%20CH..>

