

**PENGARUH *FLEXIBLE WORKING* DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI LINGKUNGAN KANTOR PERTANAHAN
KOTA MEDAN**

TUGAS AKHIR

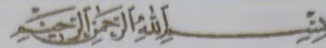
*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



Oleh:

**NAMA : BENNY ANGGARA
NPM : 2105160045
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 22 April 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : BENNY ANGGARA
NPM : 2105160045
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH *FLEXIBLE WORKING* DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN KANTOR PERTANAHAN KOTA MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

TIM PENGUJI

Penguji I

Prof. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si.

Penguji II

Rini Astuti, S.E., M.M.

Pembimbing

Assoc. Prof. Nel Arianty, S.E., M.M.

Ketua

Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si, CMA.



Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Muchtar Basri No.3 Medan 20238 Telp. (061) 6624567

Website: <http://www.umsu.ac.id>. Email: rector@umsu.ac.id

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Benny Anggara
NPM : 2105160045
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Nama Dosen Pembimbing : Assoc. Prof. Nel Arianty, S.E., M.M
Judul Tugas Akhir : Pengaruh *Flexible Working* Dan *Work-Life Balance* Terhadap *Job Satisfaction* Dengan *Work Engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kantor Pertanahan Kota Medan

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

Medan, April 2025

Pembimbing Tugas Akhir

(Assoc. Prof. Nel Arianty, S.E., M.M)

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(Jasman Saripuddin, S.E., M.Si)

(Dr. H. Januri, SE., M.M., M.Si, CMA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Muchtar Basri No.3 Medan 20238 Telp. (061) 6624567
Website: <http://www.umsu.ac.id>. Email: rector@umsu.ac.id

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Benny Anggara
NPM : 2105160045
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Nama Dosen Pembimbing : Assoc. Prof. Nel Arianty, S.E., M.M
Judul Penelitian : Pengaruh *Flexible Working* Dan *Work-Life Balance* Terhadap *Job Satisfaction* Dengan *Work Engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kantor Pertanahan Kota Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Masukkan Hasil pengolahan Data	25/2 '2025	
Bab 2	Abstrak sesuai dengan Panduan	30/2 '2025	
Bab 3	uji validitas	2/3 '2025	
Bab 4	Masukkan Jurnal Internasional	10/3 '2025	
Bab 5	sebnailan dengan Isi	-11-	
Daftar Pustaka	Membelay	-11-	
Persetujuan Ujian Tugas Akhir	Acc utk sidang magtitan	19/3 '2025	

Medan, Maret 2025

Diketahui Oleh
Ketua Program Studi Manajemen

(Jasman Saripuddin, S.E., M.Si)

Disetujui Oleh
Dosen Pembimbing

(Assoc. Prof. Nel Arianty, S.E., M.M)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Muchtar Basri No.3 Medan 20238 Telp. (061) 6624567
Website: <http://www.umsu.ac.id>. Email: rector@umsu.ac.id

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Benny Anggara

NPM : 2105160045

Prodi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Penelitian : Pengaruh *Flexible Working* Dan *Work-Life Balance* Terhadap *Job Satisfaction* Dengan *Work Engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kantor Pertanahan Kota Medan

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari tugas akhir ini merupakan hasil **Plagiat** atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya yang menyatakan



Benny Anggara
2105160045

ABSTRAK

PENGARUH *FLEXIBLE WORKING* DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN KANTOR PERTANAHAN KOTA MEDAN

BENNY ANGGARA

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

Work-life balance adalah kondisi di mana seseorang mampu mengelola waktu secara efektif untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Work engagement* merujuk pada tingkat keterlibatan, antusiasme, dan dedikasi seorang karyawan terhadap pekerjaannya. *Job satisfaction* merupakan perasaan positif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya. *Flexible working* adalah konsep yang memberikan karyawan kebebasan untuk mengatur waktu dan tempat kerja mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka. Data dan informasi diambil dari pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Pertanahan Kota Medan. Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui pengaruh *flexible working* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* berpengaruh terhadap *work engagement*, untuk mengetahui pengaruh *flexible working* berpengaruh terhadap *work engagement*, untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* berpengaruh terhadap *work engagement*, untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement*, untuk mengetahui pengaruh *flexible working* berpengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement*. Sampel dalam penelitian yang digunakan adalah 83 responden Pegawai Negeri Sipil. Teknik pengumpulan data menggunakan angket dan teknik analisis data SEM-PLS 3.0. (1) *Flexible working* terhadap *job satisfaction* berpengaruh dan signifikan dengan P-Value $0.011 < 0.05$. (2) *Flexible working* terhadap *work engagement* berpengaruh dan signifikan dengan P-Value $0.003 < 0.05$. (3) *Work engagement* terhadap *job satisfaction* berpengaruh dan signifikan P-Value $0.000 < 0.05$. (4) *Work-life balance* terhadap *job satisfaction* berpengaruh tidak signifikan dengan P-Value $0.356 > 0.05$. (5) *Work-life balance* terhadap *work engagement* berpengaruh dan signifikan dengan P-Value $0.001 (> 0.05)$. (6) *Work Engagement* memediasi *Flexible Working* terhadap *Job Satisfaction* dengan P-Value $0.011 < 0.05$. (7) *Work Engagement* memediasi *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* dengan P-Value $0.001 < 0.05$.

Kata Kunci : *Flexible Working, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Work Engagement*

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF FLEXIBLE WORK AND WORK-LIFE BALANCE ON JOB SATISFACTION WITH WORK ENGAGEMENT AS AN INTERVENING VARIABLE IN CIVIL SERVANTS IN THE LAND OFFICE ENVIRONMENT MEDAN CITY

BENNY ANGGARA

2105160045

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

Work-life balance is a condition in which a person is able to manage time effectively to achieve a balance between work and personal life. Work engagement Refers to the level of involvement, enthusiasm, and dedication of an employee to their work. Job satisfaction is a positive feeling that a person feels about their work. Flexible work is a concept that gives employees the freedom to organize their time and place of work according to their personal needs. Data and information were taken from Civil Servants in the Medan City Land Office. This study aims to determine the effect of flexible work on job satisfaction, to determine the effect of work-life balance on job satisfaction, to determine the effect of work-life balance on work engagement, to determine the effect of flexible work on work engagement, to determine the effect of work satisfaction on work engagement, to determine the effect of work-life balance on work satisfaction through work engagement, to determine the effect of flexible work on job satisfaction through work engagement. The sample used in the study was 83 Civil Servant respondents. The data collection technique used a questionnaire and SEM-PLS 3.0 data analysis technique. (1) Flexible working on job satisfaction has a significant effect with P-Value $0.011 < 0.05$. (2) Flexible working on work engagement has a significant effect with P-Value $0.003 < 0.05$. (3) Work engagement on job satisfaction has a significant effect with P-Value $0.000 < 0.05$. (4) Work-life balance on job satisfaction has an insignificant effect with P-Value $0.356 > 0.05$. (5) Work-life balance on work engagement has a significant effect with P-Value $0.001 (> 0.05)$. (6) Work Engagement mediates Flexible Working on Job Satisfaction with P-Value $0.011 < 0.05$. (7) Work Engagement mediates Work-Life Balance on Job Satisfaction with P-Value $0.001 < 0.05$.

Keywords: Flexible Working, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Work Engagement

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu Wata'ala atas segala rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya. Shalawat serta salam tidak lupa saya sampaikan kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wasallam. Berkat izin-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi strata satu (S1) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan tugas akhir ini masih terdapat banyak kekurangan, baik dari segi isi, sistematika, maupun penyajian. Meskipun telah berusaha semaksimal mungkin dalam menyusun tugas akhir ini, saya menyadari bahwa masih ada berbagai aspek yang dapat diperbaiki dan disempurnakan.

Oleh karena itu, saya dengan penuh kerendahan hati menerima segala bentuk saran, masukan, dan kritik yang membangun dari berbagai pihak demi meningkatkan kualitas serta penyempurnaan tugas akhir ini agar dapat lebih bermanfaat dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Penyusunan tugas akhir ini tentunya tidak terlepas dari peran serta, bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak yang telah memberikan kontribusi dalam berbagai bentuk, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dukungan yang diberikan sangat membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini dengan lebih baik. Untuk itu, dengan penuh rasa hormat dan terima kasih, saya ingin menyampaikan apresiasi yang mendalam kepada:

1. Teristimewa kedua orang tua kandung saya tercinta, Bapak Surya Bakti dan Ibu Rusmiati, serta saudara-saudara saya, Maksum Azhari, Amk dan Aprillyanti, Amd.Kom atas doa, dukungan moral, dan material yang tiada henti.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si, CMA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Sekaligus Dosen Pembimbing Akademik.
7. Ibu Assoc. Prof. Nel Arianty, S.E., M.M selaku dosen pembimbing tugas akhir yang dengan sabar memberikan arahan, bimbingan, dan waktu berharga demi penyelesaian tugas akhir ini.
8. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu, pengalaman, serta dukungan selama proses perkuliahan hingga penyusunan tugas akhir.

Tak lupa, ucapan terima kasih yang tulus saya sampaikan kepada teman-teman saya: Fasyah, Ryan, Chinta, yang selalu mendukung, mendoakan, dan menemani dalam proses ini.

Akhir kata, saya berharap tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca di masa mendatang. Semoga Allah Subhanahu Wata'ala senantiasa membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Medan, April 2025
Penulis,

BENNY ANGGARA
NPM: 2105160045

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	12
1.3 Batasan Masalah.....	13
1.4 Rumusan Masalah	13
1.5 Tujuan Penelitian	14
1.6 Manfaat Penelitian	15
BAB II	17
KAJIAN PUSTAKA	17
2.1 Landasan Teori.....	17
2.1.1 <i>Job Satisfaction</i>	17
2.1.1.1 Pengertian <i>Job Satisfaction</i>	17
2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Job Satisfaction</i>	18
2.1.1.3 Indikator-Indikator <i>Job Satisfaction</i>	20
2.1.1.4 Cara Meningkatkan <i>Job Satisfaction</i>	21
2.1.2 <i>Flexible Working</i>	22
2.1.2.1 Pengertian <i>Flexible Working</i>	22
2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Flexible Working</i>	24
2.1.2.3 Indikator <i>Flexible Working</i>	26
2.1.2.4 Jenis <i>Flexible Working</i>	27
2.1.2.5 Manfaat <i>Flexible Working</i>	28
2.1.3 <i>Work-Life Balance</i>	30
2.1.3.1 Pengertian <i>Work-Life Balance</i>	30
2.1.3.2 Dimensi <i>Work-Life Balance</i>	31
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Work-Life Balance</i>	32

2.1.3.4 Indikator-Indikator <i>Work-Life Balance</i>	33
2.1.3.5 Manfaat <i>Work-Life Balance</i>	34
2.1.4 <i>Work Engagement</i>	36
2.1.4.1 Pengertian <i>Work Engagement</i>	36
2.1.4.2 Pentingnya <i>Work Engagement</i>	38
2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i>	40
2.1.4.4 Indikator-Indikator <i>Work Engagement</i>	42
2.2 Kerangka Konseptual	43
2.2.1 Pengaruh <i>Flexible Working</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	43
2.2.2 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	44
2.2.3 Pengaruh <i>Flexible Working</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	44
2.2.4 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	45
2.2.5 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	46
2.2.6 Pengaruh <i>Flexible Working</i> terhadap <i>Work Engagement</i> melalui <i>Job Satisfaction</i>	47
2.2.7 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Work Engagement</i> melalui <i>Job Satisfaction</i>	48
2.3 Hipotesis.....	49
BAB III.....	50
METODE PENELITIAN	50
3.1 Jenis Penelitian.....	50
3.2 Definisi Operasional.....	50
3.2.1 <i>Job Satisfaction</i> (Y).....	50
3.2.2 <i>Flexible Working</i> (X1)	51
3.2.3 <i>Work-Life Balance</i> (X2).....	51
3.2.4 <i>Work Engagement</i> (Z).....	52
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	52
3.3.1 Tempat Penelitian.....	52
3.3.2 Waktu Penelitian	52
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	53
3.4.1 Populasi.....	53
3.4.2 Sampel.....	53

3.5 Teknik Pengumpulan Data	54
3.6 Teknik Analisis Data	55
3.6.1 Analisis <i>Outer Model</i>	56
3.6.2 Analisis <i>Inner Model</i>	57
3.6.2.1 <i>R-Square</i>	58
3.6.2.2 <i>F-Square</i>	58
3.6.3 Uji Hipotesis	58
BAB 4	60
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
4.1 Hasil Penelitian	60
4.1.1 Detugas akhir Hasil Penelitian	60
4.1.2 Detugas akhir Identitas Responden	60
4.1.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin	60
4.1.3 Detugas akhir Variabel Penelitian	61
4.1.3.1 Variabel <i>Job Satisfaction</i> (Y)	61
4.1.3.2 Variabel <i>Flexible Working</i> (X1)	63
4.1.3.3 Variabel <i>Work-Life Balance</i> (X2)	64
4.1.3.4 Variabel <i>Work Engagement</i> (Z)	65
4.2 Analisis Data	66
4.2.1 Analisis <i>Outer Model</i>	66
4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analyst (<i>Inner Model</i>)	71
4.2.2.1 <i>R- Square</i>	71
4.2.2.2 <i>F-Square</i>	72
4.2.2.3 <i>Dirrect Effect</i>	74
4.2.2.4 <i>Indirrect Effect</i>	76
4.3 Pembahasan	76
4.3.1 Pengaruh <i>Flexible Working</i> Terhadap <i>Work Engagement</i>	77
4.3.2 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	77
4.3.3 Pengaruh <i>Flexible Working</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	78
4.3.4 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	79
4.3.5 Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	79

4.3.6 Pengaruh <i>Flexible Working</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> Melalui <i>Work Engagement</i>	80
4.3.7 Pengaruh Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> Melalui <i>Work Engagement</i>	81
BAB 5	82
PENUTUP.....	82
5.1 Kesimpulan	82
5.2 Saran.....	83
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	85
DAFTAR PUSTAKA	86

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Pra Survei <i>Job Satisfaction</i>	3
Tabel 1.2 Hasil Pra Survei <i>Flexible Working</i>	5
Tabel 1.3 Hasil Pra Survei <i>Work-Life Balance</i>	8
Tabel 1.4 Hasil Pra Survei <i>Work Engagement</i>	10
Tabel 3.1 Indikator <i>Job Satisfaction</i>	51
Tabel 3.2 Indikator <i>Flexible Working</i>	51
Tabel 3.3 Indikator <i>Work-Life Balance</i>	52
Tabel 3.4 Indikator <i>Work Engagement</i>	52
Tabel 3.5 Waktu Penelitian Penelitian.....	53
Tabel 3.6 Populasi Pegawai	54
Tabel 3.7 Skala Likert.....	55
Tabel 4.1 Instrumen Skala Likert.....	60
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
Tabel 4.3 Angket Skor Untuk Variabel <i>Job Satisfaction</i> (Y)	61
Tabel 4.4 Angket Skor Untuk Variabel <i>Flexible Working</i> (X1)	63
Tabel 4.5 Angket Skor Untuk Variabel <i>Work-Life Balance</i> (X2).....	64
Tabel 4.6 Angket Skor Untuk Variabel <i>Work Engagement</i> (Z).....	65
Tabel 4.7 <i>Convergent Validity Job Satisfaction</i> (Y)	67
Tabel 4.8 <i>Convergent Validity Work Engagement</i> (Z).....	68
Tabel 4.9 <i>Convergent Validity Flexible Working</i> (X1).....	68
Tabel 4.10 <i>Convergent Validity Work-Life Balance</i> (X2)	68
Tabel 4.11 Hasil <i>Discriminant Validity</i>	69
Tabel 4.12 Hasil <i>Composite Reliability</i>	70
Tabel 4.13 <i>R-Square</i>	71
Tabel 4.14 <i>F-Square</i>	73
Tabel 4.15 <i>Dirrect Effect</i>	75
Tabel 4.16 <i>Indirrect Effect</i>	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	48
Gambar 4.1 <i>Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model</i>	67
Gambar 4.2 Hasil Setelah <i>Bootstrapping</i>	74

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam beberapa dekade terakhir, dunia kerja telah mengalami transformasi yang sangat signifikan, terutama dengan adanya perkembangan teknologi digital yang semakin pesat dan perubahan pola kerja akibat globalisasi. Perubahan ini tidak hanya berdampak pada sektor swasta tetapi juga mempengaruhi sistem kerja di berbagai instansi pemerintahan, termasuk di Kantor Pertanahan Kota Medan. Dalam menghadapi perubahan ini, konsep *flexible working* dan *work-life balance* menjadi semakin penting dalam upaya meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai.

Job satisfaction merupakan aspek krusial dalam dunia kerja yang mencerminkan respons emosional dan efektivitas pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Kepuasan ini mencakup perasaan nyaman atau tidak nyaman yang dirasakan pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari, yang pada akhirnya memengaruhi tingkat motivasi, produktivitas, serta loyalitas mereka terhadap organisasi. Secara umum, *job satisfaction* dapat diukur melalui kesenjangan antara penghargaan yang diterima oleh pegawai, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, pengakuan, maupun kesempatan pengembangan dengan ekspektasi mereka mengenai seberapa besar penghargaan yang seharusnya mereka terima. Jika kesenjangan ini terlalu besar, maka pegawai cenderung mengalami ketidakpuasan yang dapat berdampak negatif pada kinerja dan komitmen mereka terhadap organisasi.

Ketika seorang pegawai merasa tidak nyaman dalam pekerjaannya, kurang dihargai atas kontribusinya, atau tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi dan keterampilannya, maka secara otomatis ia tidak akan mampu memberikan kinerja dan pelayanan yang optimal. Ketidakpuasan ini dapat berujung pada meningkatnya tingkat stres, turunnya semangat kerja, serta potensi *turnover* yang tinggi, di mana pegawai cenderung mencari peluang kerja di tempat lain yang dapat memberikan kesejahteraan yang lebih baik. Sebaliknya, jika seorang pegawai merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, baik dari segi penghargaan finansial maupun non-finansial, ia akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Job Satisfaction tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap dinamika organisasi secara keseluruhan. pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan, menunjukkan loyalitas yang lebih kuat, serta bersedia untuk berkontribusi lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, di mana komunikasi antara pegawai dan manajemen menjadi lebih baik, konflik kerja dapat diminimalisir, serta semangat kerja tim meningkat.

Dalam jangka panjang, organisasi yang mampu memastikan kepuasan kerja pegawainya akan memperoleh banyak manfaat, mulai dari peningkatan produktivitas, rendahnya tingkat absensi dan *turnover*, hingga terciptanya budaya kerja yang positif. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus melakukan evaluasi dan meningkatkan faktor-faktor yang dapat mendukung

kepuasan kerja pegawai, seperti kebijakan kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, organisasi tidak hanya dapat mempertahankan tenaga kerja berkualitas, tetapi juga dapat meningkatkan daya saingnya dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif.

**Tabel 1.1 Hasil Pra Survei *Job Satisfaction*
Hasil Pra Survei Pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Pertanahan Kota
Medan**

No.	Pernyataan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	Pekerjaan		
	Saya merasa tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan saya sesuai dengan minat dan keterampilan saya.	7	8
2.	Upah		
	Saya merasa bahwa upah yang saya terima sudah adil dan sesuai dengan beban kerja saya.	15	0
3.	Pengawas		
	Atasan saya memberikan bimbingan dan arahan yang jelas dalam menjalankan tugas pekerjaan.	13	2
4.	Rekan Kerja		
	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dan harmonis dengan rekan kerja saya.	6	9

Sumber: (Hasil Kuesioner, 2024)

Hasil pra survei menunjukkan beberapa temuan terkait tingkat *job satisfaction* Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pertanahan Kota Medan:

1. Pekerjaan: Sebanyak 7 responden merasa tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan minat dan keterampilan, sementara 8 lainnya tidak merasa demikian.
2. Upah: Seluruh responden (15 orang) merasa bahwa upah yang diterima adil dan sesuai dengan beban kerja mereka.

3. Pengawas: Sebanyak 13 responden merasa bahwa atasan memberikan bimbingan dan arahan yang jelas, sedangkan 2 lainnya tidak.
4. Rekan Kerja: Hanya 6 responden yang merasa memiliki hubungan kerja yang baik dan harmonis, sementara 9 lainnya tidak.

Secara umum, hasil pra survei menunjukkan adanya aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Sementara upah dan pengawasan dianggap memadai, hubungan dengan rekan kerja dan kesesuaian pekerjaan dengan minat serta keterampilan memerlukan perhatian lebih untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Dalam konteks instansi pemerintah seperti Kantor Pertanahan Kota Medan, penerapan kebijakan *flexible working* masih menghadapi berbagai tantangan. Sistem kerja birokrasi yang relatif kaku serta keterbatasan dalam penerapan teknologi sering kali menjadi kendala utama dalam mengadopsi sistem *flexible working* secara efektif. Selain itu, beban kerja yang tinggi akibat meningkatnya jumlah permohonan administrasi pertanahan juga menjadi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi bagi para pegawai.

Peningkatan beban kerja ini berpotensi menimbulkan tekanan yang lebih besar bagi pegawai, sehingga dapat berdampak pada kesejahteraan dan kepuasan kerja mereka. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana kebijakan *flexible working* dan *work-life balance* dapat diterapkan dalam lingkungan kerja pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan, serta bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Beberapa studi sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan *flexible working* dapat membantu pegawai mengelola waktu kerja mereka dengan lebih baik, sehingga dapat meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Namun, masih terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai efektivitas kebijakan ini.

Penelitian yang dilakukan oleh (Amirul & Shaari, 2021), menemukan bahwa pegawai yang bekerja dengan sistem fleksibel mengalami peningkatan *job satisfaction*. Di sisi lain, studi oleh (Krishnan & Loon, 2018), menunjukkan bahwa meskipun *flexible working* dapat meningkatkan *job satisfaction*, kebijakan ini dapat menyebabkan kebingungan dalam pembagian waktu kerja dan kehidupan pribadi, terutama bagi pegawai yang belum terbiasa dengan sistem tersebut.

Penerapan *flexible working* selama pandemi COVID-19 berdampak signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai, di mana banyak pegawai merasa lebih nyaman bekerja dari rumah dan memiliki lebih banyak waktu untuk keluarga. Namun, di sisi lain, ada juga tantangan seperti kurangnya pengawasan dari atasan serta kesulitan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas *flexible working* dalam meningkatkan *job satisfaction* sangat bergantung pada bagaimana kebijakan tersebut dirancang dan diterapkan dalam suatu organisasi.

Tabel 1.2 Hasil Pra Survei *Flexible Working*
Hasil Pra Survei Pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Pertanahan Kota Medan

No.	Pernyataan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	<i>Flexitime</i>		
	Saya memiliki fleksibilitas dalam menentukan jam kerja tanpa mengganggu produktivitas pekerjaan.	5	10
2.	Pembagian Kerja		
	Saya dapat mengatur dan menyesuaikan waktu kerja dengan kebutuhan pribadi tanpa mengurangi kualitas	12	3

	pekerjaan.		
--	------------	--	--

Sumber: (Hasil Kuesioner, 2024)

Hasil pra survei mengenai *flexible working* di kalangan Pegawai Negeri Sipil Kantor Pertanahan Kota Medan menunjukkan:

1. *Flextime*: Hanya 5 responden yang merasa memiliki fleksibilitas dalam menentukan jam kerja tanpa mengganggu produktivitas, sedangkan 10 responden merasa tidak memiliki fleksibilitas tersebut.
2. Pembagian Kerja: Sebanyak 12 responden merasa mampu mengatur dan menyesuaikan waktu kerja dengan kebutuhan pribadi tanpa mengurangi kualitas pekerjaan, sementara 3 lainnya merasa tidak.

Hasil pra survei menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa kesulitan dalam mendapatkan fleksibilitas waktu kerja (*flextime*), meskipun sebagian besar merasa cukup terbantu dengan pembagian kerja yang memungkinkan penyesuaian dengan kebutuhan pribadi. Hal ini menunjukkan perlunya kebijakan lebih lanjut yang mendukung fleksibilitas waktu kerja agar sesuai dengan kebutuhan pegawai tanpa mengorbankan produktivitas.

Keseimbangan *work-life balance* juga merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan tingkat *job satisfaction* seorang pegawai. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Silaban & Margaretha, 2021), sebanyak 80% pegawai yang memiliki *work-life balance* yang baik, melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang mengalami ketidakseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

Keseimbangan *work-life balance* merupakan kondisi di mana seseorang mampu mengelola dan menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi serta tanggung jawab terhadap keluarganya. Dalam dunia kerja

yang semakin kompetitif dan dinamis, banyak individu mengalami kesulitan dalam menjaga keseimbangan ini, terutama ketika mereka harus menghadapi tekanan pekerjaan yang tinggi, tanggung jawab yang terus bertambah, serta tuntutan untuk terus meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Seiring dengan meningkatnya jenjang karier atau berkembangnya bisnis yang dijalankan, tantangan dalam mencapai *work-life balance* semakin besar. Banyak profesional yang merasa bahwa semakin tinggi posisi mereka, semakin besar pula beban kerja yang harus ditanggung, yang pada akhirnya mengurangi waktu mereka untuk menikmati hidup. Hal ini tidak hanya berdampak pada kehidupan sosial dan waktu berkualitas bersama keluarga, tetapi juga dapat mengakibatkan kelelahan fisik dan mental yang berkepanjangan.

Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sering kali memicu berbagai konsekuensi negatif, seperti meningkatnya tingkat stres, emosional yang tidak stabil, penurunan kesehatan, serta berkurangnya kepuasan hidup. Waktu untuk diri sendiri atau "*me time*" yang seharusnya menjadi momen untuk relaksasi dan pemulihan energi juga semakin berkurang, sehingga individu cenderung mengalami kelelahan kronis dan kehilangan motivasi dalam bekerja. Jika kondisi ini dibiarkan berlarut-larut, tidak hanya akan berdampak pada individu secara pribadi, tetapi juga dapat memengaruhi produktivitas kerja serta hubungan interpersonal, baik di lingkungan kerja maupun dalam kehidupan keluarga.

Oleh karena itu, penting bagi setiap individu dan organisasi untuk menyadari betapa krusialnya *work-life balance* dalam menjaga kesejahteraan pegawai dan memastikan bahwa mereka tetap dapat bekerja dengan optimal tanpa

mengorbankan aspek penting dalam kehidupan pribadi mereka. Implementasi strategi yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti fleksibilitas kerja, manajemen waktu yang baik, serta budaya kerja yang lebih sehat, dapat membantu mengurangi dampak negatif dari ketidakseimbangan ini dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan berkelanjutan.

Tabel 1.3 Hasil Pra Survei *Work-Life Balance*
Hasil Pra Survei Pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Pertanahan Kota Medan

No.	Pernyataan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	<i>Time Balance</i>		
	Saya memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa mengorbankan kehidupan pribadi saya.	4	11
2.	<i>Involvement Balance</i>		
	Saya dapat terlibat secara seimbang dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa merasa terbebani.	7	8
3.	<i>Satisfaction Balance</i>		
	Saya merasa puas dengan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi saya.	5	10

Sumber: (Hasil Kuesioner, 2024)

Hasil pra survei *work-life balance* pada Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pertanahan Kota Medan menunjukkan:

1. *Time Balance*: Hanya 4 responden yang merasa memiliki waktu cukup untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa mengorbankan kehidupan pribadi, sementara 11 lainnya merasa tidak memiliki waktu yang cukup.
2. *Involvement Balance*: Sebanyak 7 responden merasa dapat terlibat secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa merasa terbebani, sedangkan 8 lainnya merasa tidak seimbang.
3. *Satisfaction Balance*: Hanya 5 responden yang merasa puas dengan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, sementara 10 lainnya merasa tidak puas.

Hasil pra survei menunjukkan bahwa mayoritas pegawai menghadapi tantangan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, khususnya dalam hal alokasi waktu dan kepuasan terhadap keseimbangan tersebut. Hal ini menandakan perlunya kebijakan yang mendukung *work-life balance*, seperti pengelolaan waktu yang lebih baik dan inisiatif untuk mengurangi beban kerja yang berlebihan.

Work engagement merupakan faktor penting dalam lingkungan kerja yang menentukan sejauh mana pegawai merasa terhubung dengan pekerjaannya, memiliki semangat dalam menjalankan tugas, serta berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun, dalam realitas dunia kerja, *work engagement* sering kali tidak muncul dengan sendirinya dan dapat menurun ketika pegawai mengalami kurangnya motivasi, merasa tidak terhubung dengan pekerjaan yang mereka lakukan, atau menghadapi tekanan kerja yang berlebihan. Hal ini dapat berdampak negatif terhadap produktivitas, kepuasan kerja, serta kesejahteraan psikologis dan emosional pegawai.

Konsep *work engagement* berfokus pada sejauh mana individu memiliki antusiasme, dedikasi, dan fokus terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat *work engagement* cenderung menunjukkan energi yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas, memiliki keinginan kuat untuk terus berkembang, serta mampu menghadapi tantangan kerja dengan sikap positif. Sebaliknya, ketika *work engagement* ini rendah, pegawai dapat merasa bahwa pekerjaan mereka hanya sebatas rutinitas, tanpa adanya makna atau kontribusi yang berarti bagi organisasi. Akibatnya, mereka lebih rentan mengalami stres, kebosanan, bahkan kelelahan

mental yang dapat berdampak pada tingginya angka *turnover* atau perpindahan pegawai.

Work engagement pegawai yang tinggi bukan hanya menguntungkan individu, tetapi juga organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang merasa terlibat dan dihargai akan lebih mungkin untuk berinovasi, berkolaborasi secara efektif, serta memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Mereka juga akan merasa bahwa peran mereka penting dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga membangun rasa kepemilikan dan loyalitas yang lebih kuat. Selain itu, dukungan dari sisi psikologis dan fisik, seperti lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang transparan, serta kebijakan yang memperhatikan kesejahteraan pegawai, dapat semakin memperkuat keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Oleh karena itu, organisasi perlu memahami pentingnya membangun dan mempertahankan *work engagement* di antara pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan yang sesuai, serta memastikan adanya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kesejahteraan individu. Dengan demikian, *work engagement* tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan dan performa kerja pegawai, tetapi juga menciptakan organisasi yang lebih produktif, inovatif, dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Tabel 1.4 Hasil Pra Survei *Work Engagement*
Hasil Pra Survei Pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Pertanahan Kota Medan

No.	Pernyataan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	<i>Vigor</i>		
	Saya merasa penuh energi dan antusias dalam melaksanakan tugas-tugas saya sehari-hari.	7	8
2.	<i>Dedication</i>		
	Saya sangat berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan.	15	0
3.	<i>Absorption</i>		
		Ya	Tidak

	Saya sering merasa begitu terfokus dan tenggelam dalam pekerjaan saya, sehingga waktu berlalu tanpa terasa.	4	11
--	---	---	----

Sumber: (Hasil Kuesioner, 2024)

Hasil pra survei mengenai *work engagement* pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Pertanahan Kota Medan menunjukkan:

1. *Vigor*: Sebanyak 7 responden merasa penuh energi dan antusias dalam melaksanakan tugas, sementara 8 lainnya tidak.
2. *Dedication*: Semua responden (15 orang) merasa sangat berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.
3. *Absorption*: Hanya 4 responden yang merasa sering terfokus dan tenggelam dalam pekerjaan mereka, sementara 11 lainnya tidak.

Hasil pra survei menunjukkan tingkat *dedication* atau komitmen yang tinggi di kalangan pegawai, tetapi terdapat tantangan dalam hal *vigor* atau energi dan antusiasme serta *absorption* atau keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaan mereka, perlu adanya inisiatif untuk meningkatkan energi dan fokus kerja, seperti melalui pelatihan, dukungan lingkungan kerja, atau manajemen beban kerja yang lebih efektif.

Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini akan mengumpulkan data melalui kuesioner yang disebarkan kepada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan. Data yang diperoleh akan dianalisis dengan metode statistik untuk mengukur hubungan antarvariabel yang diteliti.

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 83 sampel yang telah disebar maka hasil dari penelitian ini yaitu variabel *flexible working* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai koefisien jalur 0.404 dan P-Value 0.011 (<0.05),

artinya berpengaruh dan signifikan. Variabel *flexible working* terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien jalur 0.319 dan P-Value 0.003 (<0.05), artinya berpengaruh dan signifikan. Variabel *work engagement* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai koefisien jalur 0.608 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya berpengaruh dan signifikan. Variabel *work-life balance* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai koefisien jalur 0.151 dan P-Value 0.356 (>0.05), artinya berpengaruh tidak signifikan. Variabel *work-life balance* terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien jalur 0.424 dan P-Value 0.001 (>0.05), artinya berpengaruh dan signifikan. *Work Engagement* memediasi *Flexible Working* terhadap *Job Satisfaction* dengan nilai 0.194 dengan P-Value $0.011 < 0.05$. *Work Engagement* memediasi *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* dengan nilai 0.258 dengan P-Value $0.001 < 0.05$.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh bukti empiris mengenai bagaimana sistem *flexible working* dan *work-life balance* mempengaruhi *job satisfaction*, serta sejauh mana *work engagement* menjadi faktor perantara dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi manajemen Kantor Pertanahan Kota Medan dalam merancang kebijakan kerja yang lebih efektif guna meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan, penulis mengidentifikasi permasalahan yang terkait dengan *job satisfaction*, *flexible working*, *work-life balance*, dan *work engagement*.

1. Masih ada pegawai yang merasa bahwa tugas dan tanggung jawab tidak sesuai dengan minat dan keterampilan.
2. Fleksibilitas jam kerja belum optimal meski pembagian waktu kerja sudah membantu sebagian besar pegawai.
3. Pegawai kesulitan menjaga keseimbangan waktu dan keterlibatan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang memengaruhi kesehatan mental dan produktivitas.
4. *Dedication* kerja tinggi, tetapi *vigor*, dan *absorption* masih rendah, membutuhkan motivasi dan lingkungan kerja yang lebih mendukung.

1.3 Batasan Masalah

Agar pembahasan tetap terfokus dan tidak meluas dari inti permasalahan, serta dengan mempertimbangkan keterbatasan penulis dalam hal waktu dan biaya, penelitian ini dibatasi pada *flexible working*, *work-life balance*, *job satisfaction* dan *work engagement* pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Pertanahan Kota Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, penulis merumuskan permasalahan penelitian secara spesifik sebagai berikut:

1. Apakah *flexible working* berpengaruh terhadap *work engagement* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan?
2. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *work engagement* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan?
3. Apakah *flexible working* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan?

4. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan?
5. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan?
6. Apakah *flexible working* berpengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan?
7. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disampaikan, penelitian ini bertujuan untuk mencapai hal-hal berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *flexible working* berpengaruh terhadap *work engagement* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan?
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *work-life balance* berpengaruh terhadap *work engagement* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan?
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *flexible working* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan an?
4. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *work-life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan?

5. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *work engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan?
6. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *flexible working* berpengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan?
7. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *work-life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan?

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menggali pemahaman lebih mendalam tentang teori-teori yang berkaitan dengan *flexible working*, *work-life balance*, *job satisfaction* dan *work engagement*.
 - b. Penelitian ini juga bertujuan untuk memperluas wawasan dan pengetahuan mengenai aspek-aspek tersebut, sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu di bidang terkait.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam merumuskan strategi perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai aset penting. Penelitian ini menekankan pentingnya

memperhatikan aspek *flexible work*, *work-life balance*, *job satisfaction* dan *work engagement*. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi masukan bagi perusahaan baru dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan memberikan tambahan informasi dan wawasan baru bagi mahasiswa di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, khususnya mengenai *flexible work*, *work-life balance*, *job satisfaction* dan *work engagement* dengan studi kasus pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Job Satisfaction*

2.1.1.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Pada dasarnya, manusia dalam menjalani hidup dan bekerja menginginkan stabilitas, kemapanan, kesejahteraan, serta kepuasan. Pekerjaan bukan hanya sekadar sarana untuk memenuhi kebutuhan hidup, tetapi juga menjadi ajang bagi individu untuk menilai hasil kerjanya dengan membandingkannya terhadap harapan pribadi. Dalam konteks kesuksesan perusahaan, terutama di era ekonomi *modern*, tantangan yang dihadapi tidak hanya terbatas pada upaya memuaskan pelanggan, tetapi juga mencakup pentingnya memberikan kepuasan kerja kepada pegawai. Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh pegawai terhadap pekerjaannya (Rosmaini, R., & Tanjung, 2019).

Menurut (Adhan et al., 2019), *job satisfaction* merupakan perasaan positif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya, yang diperoleh dari hasil evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan tersebut.

Menurut (Sutrisno, 2021), *job satisfaction* dapat didefinisikan sebagai reaksi emosional yang kompleks. Reaksi ini muncul sebagai hasil dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan pegawai terhadap pekerjaannya, yang kemudian dibandingkan dengan kenyataan yang mereka alami. Proses ini menghasilkan respons emosional yang dapat berupa rasa senang, puas, atau bahkan rasa tidak puas terhadap pekerjaan tersebut.

Menurut Handoko dalam jurnal (Lesmana et al., 2022), *job satisfaction* adalah kondisi emosional yang dapat berupa perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya. *Job satisfaction* mencerminkan bagaimana seseorang memandang pekerjaannya serta berbagai hal yang dihadapinya dalam lingkungan kerja.

Menurut (Syahputra & Jufrizen, 2019), *job satisfaction* adalah perasaan terpenuhi yang dirasakan oleh pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana individu merasa senang, nyaman, dan termotivasi dalam lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kondisi kerja yang kondusif, hubungan yang harmonis antara rekan kerja dan atasan, sistem penghargaan yang adil, serta kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan. Ketika seorang pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, hal ini tidak hanya berdampak positif pada produktivitas dan kinerja individu, tetapi juga dapat meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan serta menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan efektif.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah kondisi di mana seorang pegawai merasa bangga, senang, diperlakukan secara adil, mendapatkan pengakuan dan perhatian dari atasan, dihargai, serta merasa aman karena pekerjaannya mampu memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya, sehingga ia merasa puas.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Job satisfaction merupakan isu yang menarik dan penting, karena tingkat kepuasan yang tinggi mencerminkan pengelolaan organisasi yang baik dan

keberhasilan kepemimpinan yang efektif. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai, dan faktor-faktor tersebut sering kali bergantung pada karakteristik pribadi masing-masing pegawai (Badriyah Yuwono, 2019).

Faktor-faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan atau ketidakpuasan kerja menurut (Fortuna, 2016), meliputi:

1. Jenis pekerjaan yang dilakukan.
2. Hubungan dengan rekan kerja.
3. Tunjangan yang diberikan.
4. Perlakuan yang adil di tempat kerja.
5. Keamanan dalam pekerjaan.
6. Kesempatan untuk memberikan ide atau kontribusi.
7. Besarnya gaji atau upah yang diterima.
8. Pengakuan terhadap kinerja yang dicapai.
9. Peluang untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan.

Sedangkan, menurut (Sutrisno, 2021), *job satisfaction* dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu:

1. Faktor Psikologis: Berkaitan dengan aspek kejiwaan pegawai yang memengaruhi perasaan dan emosinya terhadap pekerjaan.
2. Faktor Sosial: Berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara sesama pegawai maupun antara pegawai dengan atasan.
3. Faktor Fisik: Menyangkut kondisi fisik pegawai, seperti lingkungan kerja dan kesehatan fisik.

4. Faktor Finansial: Terkait dengan aspek kesejahteraan pegawai, termasuk gaji dan tunjangan.

2.1.1.3 Indikator-Indikator *Job Satisfaction*

Job satisfaction dipengaruhi oleh berbagai faktor. Untuk mencapai kepuasan kerja pegawai, diperlukan proses pengukuran. Umpan balik yang diperoleh dapat dianalisis dengan menggunakan indikator sebagai panduan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Afandi dalam jurnal (Budi Santoso & Yuliantika, 2022), terdapat beberapa indikator *job satisfaction*, yaitu:

1. Pekerjaan, yaitu isi dari pekerjaan yang dilakukan seseorang dapat menjadi sumber kepuasan.
2. Upah, yaitu besarnya bayaran yang diterima apakah sesuai dengan kebutuhan dan dianggap adil.
3. Pengawas, yaitu individu yang memberikan arahan atau perintah dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Rekan kerja, yaitu kolega yang berinteraksi selama pelaksanaan pekerjaan, yang dapat memengaruhi kenyamanan dan kesenangan dalam bekerja.

Menurut Kreitner dalam jurnal (Adolph, 2016), terdapat beberapa indikator *job satisfaction*, yaitu:

1. Kepuasan terhadap gaji, yang mencakup penerimaan gaji yang sesuai dengan beban kerja serta seimbang dengan pegawai lain dalam organisasi.
2. Kepuasan terhadap supervisi, yang dipengaruhi oleh kemampuan atasan dalam memberikan dukungan teknis dan motivasi kepada pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator *job satisfaction* dalam penelitian ini meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, peluang untuk mendapatkan promosi, dan kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja.

2.1.1.4 Cara Meningkatkan *Job Satisfaction*

Menurut (Riggio & Lee, 2007), terdapat beberapa cara untuk meningkatkan *job satisfaction* pegawai, antara lain sebagai berikut:

1. Perubahan struktur kerja, seperti melalui perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sistem pemindahan tugas dari satu jenis pekerjaan ke jenis lainnya sesuai dengan tugas akhir pekerjaan. Cara lainnya adalah dengan pemekaran pekerjaan (*job enlargement*), yang berarti memperluas satu pekerjaan dengan menambahkan berbagai macam tugas. Hal ini bertujuan agar pekerja merasa lebih dari sekadar anggota organisasi dengan menerima tugas tambahan yang bervariasi.
2. Perubahan struktur pembayaran, yang bisa dilakukan dengan beberapa cara. Salah satunya adalah sistem pembayaran berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*), di mana gaji diberikan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan pekerja, bukan posisi mereka di perusahaan. Sistem pembayaran lain adalah berdasarkan kinerja (*merit pay*), di mana pekerja dibayar sesuai dengan hasil atau pencapaian pribadi mereka. Terakhir, ada pembayaran berbasis keberhasilan kelompok (*gain sharing*), di mana keuntungan dibagi di antara seluruh anggota kelompok.
3. Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, yang memberikan kontrol lebih kepada pekerja atas pekerjaan mereka sehari-hari. Hal ini sangat penting

bagi mereka yang bekerja di daerah padat atau bagi mereka yang memiliki tanggung jawab terhadap anak-anak. Salah satu cara adalah dengan sistem *compressed work week*, yaitu mengurangi jumlah hari kerja per minggu, tetapi meningkatkan jam kerja per hari, sehingga pekerja memiliki waktu luang untuk liburan. Alternatif lainnya adalah sistem penjadwalan fleksibel (*flextime*), di mana pekerja memiliki kebebasan untuk memilih jam mulai dan selesai kerja, asalkan memenuhi jumlah jam kerja yang ditentukan setiap minggu.

4. Program pendukung yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, seperti pusat kesehatan, pembagian keuntungan (*profit sharing*), dan fasilitas perawatan anak yang disponsori perusahaan.

2.1.2 Flexible Working

2.1.2.1 Pengertian Flexible Working

Fleksibilitas mencakup kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam berbagai situasi serta berinteraksi dengan individu atau kelompok yang berbeda. Hal ini melibatkan pemahaman dan penghargaan terhadap sudut pandang yang beragam, penyesuaian pendekatan sesuai dengan perubahan situasi, serta penerimaan terhadap perubahan dalam organisasi. *Flexible working*, adalah sebuah alternatif yang memungkinkan pegawai untuk memiliki kebebasan dalam menentukan jadwal dan lokasi kerja mereka (Hada et al., 2020).

Flexible working memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun anggotanya. Bagi organisasi, fleksibilitas ini membantu menarik, merekrut, dan mempertahankan individu berkualitas, yang pada akhirnya mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

Flexible working adalah bentuk praktik kerja yang menawarkan fleksibilitas, seperti *job sharing*, *telecommuting*, *flex-time*, dan lainnya. Praktik ini telah banyak diterapkan di perusahaan untuk membantu pegawai mengelola pekerjaan dan keluarga, sehingga dapat mengurangi konflik peran, beban kerja berlebih, penurunan pencapaian pribadi, meningkatkan kepuasan kerja, serta meningkatkan keinginan pegawai untuk tetap bekerja di perusahaan.

Salah satu bentuk kerja fleksibel adalah jam kerja fleksibel (*flex-time*), di mana pegawai memiliki kebebasan untuk menentukan kapan memulai dan mengakhiri pekerjaan mereka, asalkan jumlah jam kerja yang telah ditentukan terpenuhi. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan tenang dianggap memiliki peran penting dalam mendukung produktivitas dan kepuasan kerja. Hal ini mencakup upaya untuk menciptakan kondisi bebas dari gangguan fisik, seperti kebisingan, kurangnya pencahayaan, atau polusi, serta gangguan psikologis, seperti kurangnya privasi bagi pegawai.

Flexible working memungkinkan pegawai menyesuaikan jadwal kerja mereka dengan tanggung jawab pribadi, seperti menentukan durasi, lokasi, dan waktu bekerja. Contoh fleksibel ini meliputi *flex-time*, *job sharing*, kerja paruh waktu, kerja dari rumah (*home-working*), dan *compressed hours*. Konsep ini menjadi populer dalam beberapa tahun terakhir, dengan penerapan yang berbeda-beda tergantung pada kebutuhan perusahaan dan pegawai. Fleksibilitas ini dapat berupa penyesuaian waktu, lokasi, maupun pola kerja, yang memberikan pegawai waktu lebih untuk kebutuhan pribadi mereka.

Penerapan *flexible working* dapat mengurangi konflik antara pekerjaan dan keluarga, serta menurunkan tingkat stres kerja yang memengaruhi performa

individu. Hal ini juga dapat mengurangi angka *turnover*, terutama bagi pekerja perempuan yang sering kali menghadapi dilema antara tanggung jawab keluarga dan pekerjaan. Dengan kerja fleksibel, pekerja dapat lebih mudah menyeimbangkan komitmen terhadap keluarga dan pekerjaan.

Selain itu, perusahaan yang menyediakan *flexible working* sering kali memperoleh keuntungan tidak hanya bagi organisasi itu sendiri, tetapi juga bagi pegawai mereka. Dengan memberikan keleluasaan dalam hal waktu dan tempat kerja, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang lebih mendukung kebutuhan individu pegawai. *Flexible working* seperti ini juga memberikan manfaat tambahan, termasuk membantu pegawai mengurangi tekanan kerja yang berlebihan, mengurangi beban tanggung jawab yang mereka tanggung, dan menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman. Dalam jangka panjang, *flexible working* ini terbukti dapat meningkatkan produktivitas pegawai, memperkuat hubungan kerja, dan membantu perusahaan mempertahankan talenta terbaik di tengah persaingan dunia kerja yang semakin kompetitif (Ratono et al., 2024).

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Flexible Working*

1. Faktor *gender* berkaitan dengan dampak penerapan *flexible working* terhadap pegawai laki-laki dan perempuan. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa implementasi sistem kerja fleksibel tidak merata, di mana bekerja dari rumah cenderung memberikan beban yang lebih besar bagi perempuan dibandingkan dengan laki-laki (Mallett et al., 2020).
2. Dampak infrastruktur dan teknologi berperan penting dalam penerapan konsep *flexible working*. Infrastruktur teknologi menjadi elemen utama yang mendukung kinerja pegawai. Berbagai penelitian menekankan bahwa

pemanfaatan teknologi sangat krusial dalam memastikan keterhubungan bagi pegawai yang bekerja secara *remote*, sehingga mereka tetap terintegrasi dengan atasan maupun rekan kerja (Choi, 2019).

3. Faktor kepemimpinan dan manajerial memiliki peran yang signifikan dalam penerapan *flexible working*. Berbagai penelitian menyebutkan bahwa kepemimpinan dan manajemen berkontribusi besar dalam memastikan efektivitas pelaksanaan *flexible working*. Kepemimpinan yang baik berpengaruh terhadap koordinasi kerja, pencapaian target, serta penerapan pola kerja yang sesuai dalam lingkungan kerja virtual (Bartsch et al., 2021).
4. Faktor kebijakan menjadi salah satu aspek penting dalam penerapan *flexible working*. Salah satu permasalahan yang sering muncul adalah kesalahpahaman pegawai dalam memaknai sistem *Work From Home* (WFH), di mana sebagian menganggapnya sebagai waktu cuti, sehingga hasil kerja yang diharapkan tidak tercapai. Oleh karena itu, diperlukan regulasi yang jelas bagi pegawai agar tetap fokus pada pencapaian kinerja selama bekerja jarak jauh, sekaligus memastikan kepatuhan mereka dalam menjalankan tugas dengan optimal (Parker, 2020).
5. Faktor terakhir yang mempengaruhi penerapan *flexible working* adalah jenis pekerjaan dan jabatan. Dalam penerapan *flexible working*, tidak semua jenis pekerjaan dapat diberi kesempatan untuk dilakukan secara fleksibel. Pekerjaan yang menekankan keterampilan, seperti di bidang IT, pemrograman, dan analisis, lebih diuntungkan karena dapat dilakukan dari jarak jauh (van Barneveld et al., 2020).

2.1.2.3 Indikator *Flexible Working*

Menurut (Saifullah, 2020), *Flexible Working* dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator yang dirancang untuk memberikan fleksibilitas dan kenyamanan bagi pegawai.

1. Salah satu indikatornya adalah *flextime*, yang merupakan kebijakan perusahaan yang memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk memilih jam kerja mereka dari opsi *shift* yang telah disediakan oleh perusahaan. Kebijakan ini tidak hanya memungkinkan pegawai untuk menyesuaikan jam kerja mereka sesuai kebutuhan pribadi, tetapi juga memberikan kesempatan bagi mereka untuk menentukan waktu yang tepat untuk beristirahat atau menjalankan ibadah tanpa mengganggu tugas utama mereka.
2. Indikator lainnya adalah pembagian kerja, yang merupakan bentuk pengaturan kerja di mana dua individu dapat berbagi tanggung jawab dan waktu kerja mereka secara bergantian. Pengaturan ini dirancang agar kedua pegawai dapat saling melengkapi dalam menjalankan tugas, tanpa mengurangi hak mereka atas waktu libur atau cuti yang telah menjadi bagian dari kebijakan perusahaan. Dengan demikian, pembagian kerja ini memungkinkan terciptanya fleksibilitas yang lebih besar, baik dalam hal pengaturan waktu maupun pelaksanaan tanggung jawab, sehingga dapat meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Indikator yang dikemukakan oleh (Listyani & Suryawirawan, 2023) dan digunakan dalam penelitian ini meliputi berbagai aspek fleksibilitas, yaitu:

1. Fleksibilitas dalam menentukan lokasi kerja,

2. Fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja,
3. Fleksibilitas dalam penjadwalan kegiatan,
4. Fleksibilitas dalam menyeimbangkan alokasi waktu,
5. Fleksibilitas terkait pendapatan,
6. Fleksibilitas dalam pengelolaan waktu,
7. Fleksibilitas dalam menjalankan tanggung jawab,
8. Fleksibilitas yang mendukung lingkungan kerja,
9. Fleksibilitas yang memberikan dampak positif,
10. Fleksibilitas dalam menjaga komitmen,
11. Fleksibilitas dalam aturan yang berkaitan dengan waktu kerja.

2.1.2.4 Jenis *Flexible Working*

Menurut (Kelliher & Anderson, 2010), *Flexible Working* dapat dibedakan menjadi dua jenis:

- a. *Formal Flexible Working*, yaitu pengaturan kerja fleksibel yang diatur melalui peraturan tertulis yang dibuat secara resmi oleh perusahaan sebagai bagian dari kebijakan sistem kerja fleksibel.
- b. *Informal Flexible Working*, yaitu pengaturan kerja fleksibel yang dilakukan tanpa aturan resmi, tetapi melalui proses informal seperti diskusi atau negosiasi antara pegawai dan manajer.

Berikut adalah beberapa jenis sistem jam *flexible working* yang sering digunakan:

a. *Fixed Working Hours*

Fleksibilitas dalam jam kerja ini mencakup alternatif jadwal kerja yang memungkinkan pegawai menyesuaikan waktu kerja mereka sesuai

preferensi, seperti jadwal kerja tetap tetapi dengan opsi waktu yang lebih fleksibel.

b. *Fixed Working Hours* dengan Durasi Tetap

Pada sistem ini, jumlah jam kerja yang diberlakukan adalah sama untuk semua pegawai, contohnya 40 jam per minggu, tanpa perubahan dalam total durasi kerja yang telah ditentukan.

c. *Flexible Working Hours*

Sistem ini memberikan kebebasan kepada pegawai untuk menentukan durasi jam kerja harian mereka sesuai kebutuhan, namun tetap diwajibkan untuk memenuhi total jam kerja yang telah ditetapkan, misalnya 40 jam dalam seminggu.

d. *Variable Working Hours*

Jenis pengaturan ini memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk memilih jam kerja mereka sendiri. Akan tetapi, terdapat jam-jam tertentu yang bersifat wajib bagi seluruh pegawai untuk hadir, misalnya dari pukul 10.00 hingga 13.00. Di luar jam tersebut, pegawai bebas mengatur waktu kerja mereka sesuai keinginan.

2.1.2.5 Manfaat *Flexible Working*

Menurut (Mungkasa, 2020), manfaat dari *flexible working* atau *teleworking* dapat dikategorikan berdasarkan sudut pandang pegawai dan pemberi kerja.

1. Bagi Pegawai

Memiliki kemandirian dan kebebasan dalam menentukan jadwal kerja, menghemat waktu karena tidak perlu bepergian ke kantor, mengurangi

biaya transportasi dan parkir, meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja, serta menghindari dinamika dan konflik di lingkungan kantor.

2. Bagi Instansi

Meningkatkan produktivitas pegawai, menurunkan tingkat pergantian tenaga kerja, memperpanjang masa kerja pegawai, memperluas pilihan kandidat dalam proses rekrutmen, serta mengurangi biaya operasional kantor.

Manfaat dari *flexible working* menurut (Rika Widianita, 2023) dapat dibagi ke dalam beberapa kategori berikut:

1. Produktivitas:

- a. Mengurangi tingkat ketidakhadiran pegawai.
- b. Menghindari beban kerja yang terlalu panjang.
- c. Meningkatkan kinerja individu.
- d. Memperkuat kerja sama dalam tim.

2. Kesejahteraan Pribadi:

- a. Mengurangi waktu dan biaya yang dihabiskan untuk perjalanan.
- b. Menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- c. Menyediakan lingkungan kerja di kantor yang lebih nyaman.

3. Keberlanjutan:

- a. Mengurangi jejak karbon baik untuk organisasi maupun individu.

4. Kontinuitas Bisnis:

- a. Mengurangi gangguan operasional akibat kondisi cuaca, masalah keamanan, atau hambatan perjalanan.

5. Daya Tarik Perusahaan:

- a. Mengurangi tingkat pergantian staf.
- b. Menarik lebih banyak pegawai baru, terutama generasi pekerja muda.
- c. Mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan pegawai.

6. Efisiensi:

- a. Menghemat penggunaan ruang kerja.
- b. Mengurangi biaya yang terkait dengan properti.

2.1.3 Work-Life Balance

2.1.3.1 Pengertian Work-Life Balance

Work-life balance adalah kondisi di mana seseorang mampu mengelola waktu secara efektif untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini dianggap sebagai cara bagi pegawai untuk menjalani hidup yang sehat, sehingga konsep tersebut berkontribusi pada peningkatan produktivitas mereka (Lumunon et al., 2019).

Work-life balance sebagaimana dijelaskan oleh (Sukardi & Hendra Saputro, 2024) merujuk pada "tingkat kepuasan yang terkait dengan kemampuan seseorang menjalankan berbagai peran dalam hidupnya." Secara umum, *Work-Life Balance* berkaitan dengan upaya menjaga keseimbangan dan harmoni di antara berbagai aspek kehidupan seseorang.

(Urba & Soetjningsih, 2022), mendefinisikan *work-life balance* sebagai kondisi di mana pekerja merasa mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau tanggung jawab lainnya. Namun, perusahaan seringkali mengabaikan hal ini dengan memberikan beban kerja yang berlebihan,

sehingga pegawai menghadapi tekanan yang tinggi. Tekanan yang berlebihan ini dapat memicu munculnya stres kerja pada pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan, 2019) mengungkapkan bahwa tercapainya keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai mampu mengelola waktu dan energi mereka secara proporsional antara pekerjaan dan kebutuhan pribadi, mereka cenderung merasa lebih bahagia, termotivasi, dan produktif. Kondisi ini tidak hanya membantu mengurangi tekanan kerja tetapi juga menciptakan suasana kerja yang lebih sehat dan harmonis, yang pada akhirnya mendukung keberlangsungan kinerja optimal dalam jangka panjang.

2.1.3.2 Dimensi *Work-Life Balance*

(Fisher et al., 2009) menjelaskan bahwa dimensi *work-life balance* terdiri dari beberapa dimensi:

1. *Work Interference with Personal Life (WIPL)* Aspek ini menggambarkan gangguan yang ditimbulkan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi. Dalam hal ini, pekerjaan memengaruhi kehidupan pribadi seseorang secara negatif, seperti meningkatkan tekanan atau mengurangi waktu untuk keluarga dan aktivitas personal.
2. *Personal Life Interference with Work (PLIW)* Aspek ini menunjukkan pengaruh kehidupan pribadi terhadap pekerjaan. Kehidupan pribadi yang tidak terkendali dapat berdampak negatif pada efektivitas dan kinerja seseorang dalam bekerja.

3. *Work-Personal Life Enhancement* (WPLE) Aspek ini menekankan saling pengaruh positif antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Sebagai contoh, kehidupan pribadi yang memuaskan dapat meningkatkan kepercayaan diri seseorang di tempat kerja, yang pada akhirnya memperbaiki kinerja.
4. *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL) Aspek ini berfokus pada sejauh mana pekerjaan dapat memberikan dampak positif terhadap kualitas kehidupan pribadi individu, seperti meningkatkan kesejahteraan atau mendukung pertumbuhan pribadi.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Menurut (Shobitha Poullose, 2020), terdapat empat faktor utama yang mendukung tercapainya *work-life balance*, yaitu:

1. Faktor Individu (*Individual Factors*)

Faktor ini berasal dari dalam diri individu dan mencakup aspek internal seperti kepribadian, kesejahteraan (*well-being*), dan kecerdasan emosional, yang berperan penting dalam mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2. Faktor Organisasi (*Organizational Factors*)

Faktor ini meliputi elemen eksternal yang berasal dari organisasi dan dapat memengaruhi *work-life balance* individu. Contohnya termasuk dukungan dari organisasi, atasan, dan rekan kerja, serta faktor-faktor seperti stres kerja, konflik peran, ambiguitas peran, beban kerja, dan pengaruh teknologi.

3. Faktor Sosial (*Societal Factors*)

Faktor sosial melibatkan lingkungan sosial tempat individu berinteraksi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor ini meliputi dukungan dari pasangan, tanggung jawab merawat anak, dukungan sosial, tuntutan pribadi, tanggung jawab keluarga, dan konflik dalam keluarga.

4. Faktor Lainnya

Faktor lainnya mencakup elemen di luar individu, organisasi, dan sosial yang tidak dapat diklasifikasikan ke dalam kategori tersebut. Contohnya meliputi umur, *gender*, status pernikahan, status sebagai orang tua, pengalaman kerja, tingkat jabatan, jenis pekerjaan, pendapatan, dan tipe keluarga.

Sedangkan menurut (Gaol, 2021), mengungkapkan bahwa *work-life balance* seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Karakteristik kepribadian.
2. Karakteristik keluarga.
3. Karakteristik pekerjaan.
4. Sikap individu.

2.1.3.4 Indikator-Indikator *Work-Life Balance*

Menurut (Greenhaus et al., 2003), terdapat tiga indikator utama untuk mengukur *work-life balance*, yaitu:

1. *Time Balance*, mengacu pada kesetaraan alokasi waktu yang diberikan untuk pekerjaan dan peran keluarga, sehingga tidak ada salah satu yang terabaikan.

2. *Involvement Balance*, mengacu pada tingkat keterlibatan psikologis yang seimbang antara peran dalam pekerjaan dan kehidupan keluarga, memastikan keduanya mendapatkan perhatian yang setara.
3. *Satisfaction Balance*, mengacu pada tingkat kepuasan yang sama dalam menjalankan peran pekerjaan dan keluarga, sehingga individu merasa puas di kedua aspek tersebut.

Menurut (McDonald et al., 2005), indikator *work-life balance* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*), mengacu pada ketersediaan waktu yang cukup bagi individu untuk menjalankan tanggung jawab serta berkontribusi baik dalam dunia kerja maupun kehidupan keluarga.
2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*), berkaitan dengan tingkat keterlibatan psikologis serta komitmen individu yang seimbang dalam menjalankan perannya, baik dalam pekerjaan maupun dalam keluarga.
3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*), menunjukkan tingkat kepuasan individu yang proporsional dalam menjalani aktivitas pekerjaan serta kehidupan keluarga, sehingga tidak ada ketimpangan yang dapat mengganggu salah satu aspek tersebut.

2.1.3.5 Manfaat *Work-Life Balance*

Menurut (Lazar et al., 2010), implementasi program *work-life balance* memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan, di antaranya adalah:

1. Penurunan tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan pegawai,

2. Peningkatan produktivitas kerja,
3. Meningkatnya komitmen serta loyalitas dari para pegawai,
4. Peningkatan retensi pelanggan, dan
5. Berkurangnya angka pergantian pegawai (*turnover*).

Sementara itu, bagi pegawai, program *work-life balance* juga memberikan keuntungan, seperti:

1. Peningkatan kepuasan kerja,
2. Rasa aman dalam pekerjaan yang semakin tinggi (*job security*),
3. Kemampuan yang lebih baik untuk mengatur lingkungan kerja dan kehidupan pribadi,
4. Penurunan tingkat stres dalam pekerjaan, dan
5. Peningkatan kesehatan fisik dan mental secara keseluruhan.

Menurut (Hobson et al., 2001), pencapaian *work-life balance* menghasilkan berbagai dampak yang dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok utama, yaitu dampak yang berkaitan dengan pekerjaan atau karir dan dampak yang tidak terkait dengan karir.

Adapun peran *work-life balance* dalam aspek pekerjaan atau karir meliputi:

1. Kepuasan Kerja

Sejumlah penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *work-life balance* dan tingkat kepuasan kerja. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2. Komitmen terhadap Organisasi

Work-life balance berkontribusi positif terhadap tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi. Semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin tinggi pula loyalitas dan komitmen pegawai terhadap tempat kerja mereka.

3. Penurunan Tingkat Pergantian Pegawai (*Turnover*)

Work-life balance terbukti memiliki hubungan negatif dengan *turnover* pegawai. Artinya, semakin baik keseimbangan yang dimiliki seorang pegawai, semakin kecil kemungkinan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

4. Menurunnya Ketidakhadiran dalam Pekerjaan

Penelitian juga menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki korelasi negatif dengan tingkat absensi pegawai. Pegawai yang memiliki keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang baik cenderung lebih jarang absen dari pekerjaannya.

5. Peningkatan Performa Kerja

Work-life balance berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Individu yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya umumnya memiliki produktivitas dan performa kerja yang lebih optimal.

2.1.4 *Work Engagement*

2.1.4.1 Pengertian *Work Engagement*

Menurut (Bakker et al., 2011), *work engagement* didefinisikan sebagai keterlibatan anggota perusahaan dalam peran pekerjaannya melalui tindakan kerja

dan ekspresi diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Individu yang terlibat menunjukkan partisipasi aktif dalam tugas, baik secara mandiri maupun bersama tim, memiliki kesadaran kognitif, serta membangun hubungan dengan orang lain. Mereka juga mengungkapkan pemikiran, perasaan, kreativitas, kepercayaan, nilai-nilai, loyalitas, dan hubungan pribadi mereka dalam menjalankan pekerjaan.

Menurut (Soelton et al., 2020), *work engagement* menggambarkan kondisi di mana seorang pegawai merasa terlibat secara mendalam dalam pekerjaannya. Pegawai yang memiliki *work engagement* mampu mengidentifikasi dirinya secara psikologis dengan pekerjaannya, serta memandang hasil kerjanya penting, baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain, bukan semata-mata untuk kepentingan organisasi. pegawai dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi menunjukkan kecintaan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dan benar-benar peduli pada pekerjaannya. Hal ini mencerminkan pengabdian seseorang, baik secara fisik maupun psikologis, di tempat kerja.

Work engagement menggambarkan sejauh mana seseorang terlibat dalam tugas-tugas yang menjadi bagian dari pekerjaannya dan memiliki hubungan erat dengan kinerja pekerjaan mereka pada tingkat individu. Sementara itu, keterlibatan pegawai lebih fokus pada hubungan antara pegawai dengan organisasi tempat mereka bekerja (Bakker et al., 2014). Keterlibatan kerja adalah salah satu komponen yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu hubungan yang secara langsung terkait dengan pekerjaan, berupa keterlibatan yang memberikan kontribusi besar bagi karyawan. *Work engagement* adalah faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Faktor ini merujuk pada hubungan langsung

dengan pekerjaan, di mana keterlibatan tersebut memberikan kontribusi signifikan bagi karyawan. Keterlibatan kerja berlawanan dengan konsep kelelahan kerja (*burnout*). Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja cenderung memiliki hubungan yang energik dan efektif dengan aktivitas pekerjaan mereka serta merasa mampu mengelola tuntutan pekerjaan dengan baik (Jufrizen et al., 2023).

Work engagement dapat diartikan sebagai kondisi di mana setiap pegawai menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya, tujuan organisasi, serta nilai-nilai perusahaan. Secara umum, pegawai dengan keterlibatan kerja yang kuat akan terlihat antusias dan bekerja dengan penuh dedikasi, bukan semata-mata karena menerima gaji, tetapi karena memiliki keinginan untuk memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.

2.1.4.2 Pentingnya *Work Engagement*

Menurut Bakker & Demerouti dalam jurnal (Setiawan Maulana et al., 2023), *work engagement* pegawai memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu perusahaan. *Work engagement* mengacu pada sikap dan perilaku pegawai yang sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya, dengan mengekspresikan dirinya secara maksimal. Pegawai dengan tingkat *engagement* yang tinggi akan memberikan kontribusi optimal, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas perusahaan. Sebaliknya, jika pegawai tidak memiliki *engagement* yang memadai, tujuan perusahaan sulit tercapai, dan kesuksesan perusahaan menjadi terhambat. Oleh karena itu, setiap perusahaan membutuhkan pegawai yang terlibat aktif dalam pekerjaannya, bersikap proaktif, dan memiliki komitmen yang kuat agar mampu bertahan dan bersaing di tengah kompetisi yang semakin ketat.

Menurut (Costa & Loureiro, 2019), mengungkapkan bahwa perusahaan harus menyadari pentingnya *work engagement* serta menciptakan suasana yang mendukung kebahagiaan di lingkungan kerja. Perusahaan juga perlu mulai membangun pengalaman positif secara internal bagi para pegawai mereka.

Work engagement mencerminkan tingkat keterpaduan antara pegawai dan pekerjaannya. Ketika pegawai merasa menyatu dengan pekerjaannya, mereka akan melihat pekerjaan tersebut sebagai hal yang sangat penting, cenderung lebih terlibat, dan bersedia menyediakan lebih banyak waktu untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Dampaknya, pegawai dengan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung rela bekerja lembur, jarang terlambat, dan memiliki tingkat absensi yang rendah.

Sebaliknya, individu dengan tingkat *work engagement* yang rendah biasanya menganggap pekerjaan sebagai bagian yang kurang penting dalam hidup mereka. Mereka cenderung merasa kurang bangga terhadap perusahaan, kurang berpartisipasi dalam pekerjaan, dan kurang puas dengan tugas yang mereka lakukan.

Dari berbagai definisi yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* adalah sejauh mana seorang pegawai melibatkan aspek fisik, kognitif, dan emosionalnya dalam pekerjaan. Hal ini mencakup dukungan terhadap organisasi serta pandangan bahwa pekerjaan tersebut penting bagi citra dirinya, sehingga pegawai merasa termotivasi dan terlibat secara mendalam dalam pekerjaannya.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Menurut Lockwood dalam jurnal (Prahara, 2020), *work engagement* dipengaruhi oleh sejumlah faktor, termasuk budaya di lingkungan kerja, komunikasi organisasi, gaya manajerial yang mendorong kepercayaan dan penghargaan, serta kepemimpinan yang diterapkan dan reputasi perusahaan itu sendiri.

Menurut (Bakker et al., 2011) *work engagement* memiliki beberapa faktor utama, yaitu:

job demands, *job resources*, dan *personal resources*.

1. *Job demands*

Merujuk pada tingkat tuntutan yang berasal dari lingkungan kerja, yang memerlukan respon tertentu dari individu.

2. *Job resources*

Mengacu pada berbagai aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi yang mendukung pekerjaan.

3. *Personal resources*

Menggambarkan evaluasi diri yang positif terkait dengan ketahanan mental individu, termasuk keyakinan mereka terhadap kemampuan untuk mengendalikan dan memengaruhi lingkungannya secara efektif.

Menurut (Anitha, 2014), terdapat tujuh faktor utama yang mendorong *work engagement*, yaitu:

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi tingkat keterlibatan pegawai, yang terbentuk dari berbagai aspek dalam tempat kerja.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi faktor fundamental dalam memengaruhi keterlibatan pegawai. Kepemimpinan yang efektif melibatkan berbagai aspek, seperti kesadaran diri, pemrosesan informasi yang seimbang, transparansi hubungan, serta standar moral yang diinternalisasi.

3. Hubungan Tim dan Rekan Kerja

Hubungan yang harmonis dengan tim dan rekan kerja berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan pegawai, dengan menekankan pentingnya aspek interpersonal.

4. Pelatihan dan Pengembangan Karier

Pelatihan dan pengembangan karier adalah dimensi penting yang membantu pegawai fokus pada tugas-tugas pekerjaan. Pelatihan meningkatkan kemampuan dan kepercayaan diri pegawai, sehingga mereka lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaannya.

5. Kompensasi

Kompensasi, baik berupa penghargaan finansial maupun non-finansial, mendorong motivasi dan fokus pegawai terhadap pekerjaan serta pengembangan pribadi. Contohnya adalah bonus, liburan tambahan, atau insentif lainnya.

6. Kebijakan, Prosedur, Struktur, dan Sistem Organisasi

Kebijakan dan prosedur yang mendukung keterlibatan pegawai memengaruhi sejauh mana pegawai merasa terlibat dalam organisasi. Kebijakan yang ramah dan sistem yang baik juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

7. Kesejahteraan di Tempat Kerja

Kesejahteraan di tempat kerja merupakan faktor holistik yang meningkatkan keterlibatan pegawai.

2.1.4.4 Indikator-Indikator *Work Engagement*

(Chan et al., 2020) menyatakan bahwa terdapat tiga indikator untuk mengukur *work engagement*, yaitu:

1. *Vigor*

Merujuk pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi, disertai kesediaan pekerja untuk mengerahkan upaya dalam pekerjaannya serta ketangguhan dalam menghadapi tantangan.

2. *Dedication*

Mengacu pada antusiasme yang kuat terhadap pekerjaan, yang disertai perasaan bermakna secara pribadi, kebanggaan, dan inspirasi dalam menjalankan tugas.

3. *Absorption*

Ditandai dengan tingkat keterlibatan penuh dalam pekerjaan, sehingga individu merasa sepenuhnya terikat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut.

Menurut (Macey & Schneider, 2008), *work engagement* terdiri dari tiga aspek utama, yaitu:

1. *Trait Engagement*

Merujuk pada pandangan positif terhadap kehidupan dan pekerjaan, yang mencakup kepribadian proaktif, dinamis, sikap positif, sifat berhati-hati, dan afeksi yang optimis.

2. *State Engagement*

Mengacu pada perasaan memiliki energi dalam bekerja, yang meliputi kepuasan emosional (afektif), keterlibatan dalam tugas, komitmen, serta perasaan diberdayakan dalam pekerjaan.

3. *Behavioral Engagement*

Didefinisikan sebagai perilaku yang melampaui tugas utama atau dikenal sebagai perilaku ekstra peran. Hal ini mencakup tindakan sukarela, inisiatif pribadi, perilaku proaktif, ekspansi peran, dan kemampuan untuk beradaptasi.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh *Flexible Working* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021), disebutkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *flexible working* dengan tingkat *work engagement* dalam organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai yang diberikan akses dan kesempatan untuk menerapkan *flexible working*, seperti jadwal kerja yang lebih lentur atau opsi bekerja dari lokasi yang berbeda, cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini diwujudkan

melalui berbagai upaya yang lebih positif dan produktif untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya, baik melalui peningkatan efektivitas kerja maupun partisipasi aktif dalam berbagai inisiatif perusahaan yang mendukung pencapaian target organisasi secara keseluruhan.

2.2.2 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement*

Menurut (Wijaya & Dewayani Soeharto, 2021), Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang semakin baik akan berdampak positif pada meningkatnya tingkat *work engagement* pegawai, yang berarti pegawai cenderung lebih bersemangat, termotivasi, dan fokus dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Sebaliknya, jika keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi menurun, maka tingkat keterlibatan kerja pegawai juga akan mengalami penurunan, yang dapat memengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, dan komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan besarnya pengaruh efektivitas yang diberikan oleh keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi terhadap keterlibatan kerja pegawai secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Parkes & Langford, 2008), yang mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *work-life balance* dan *work engagement*.

(Benito-Osorio et al., 2014) juga menyatakan hal serupa, bahwa *work-life balance* dan pribadi berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan *work engagement*.

2.2.3 Pengaruh *Flexible Working* terhadap *Job Satisfaction*

Menurut (Bali et al., 2023), menunjukkan bahwa *flexible working* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Keputusan

manajemen untuk menerapkan kebijakan *flexible working* sebagai alternatif selama pandemi COVID-19 memberikan dampak yang signifikan terhadap tingkat *job satisfaction* pegawai. Pegawai merasakan berbagai manfaat dan kepuasan, seperti fleksibilitas waktu untuk tetap berada di rumah, peningkatan keselamatan, pengurangan pengeluaran, serta kesempatan lebih banyak untuk berkumpul dengan keluarga. Meski bekerja dari rumah, pegawai tetap bersemangat dalam menjalankan tugas mereka untuk mendukung kemajuan perusahaan. Di sisi lain, perusahaan juga mendapatkan manfaat, seperti pengurangan biaya operasional, termasuk beban listrik, air, dan kebutuhan lainnya yang biasanya digunakan di kantor.

Menurut Panjaitan dalam jurnal (Ahdianita & Setyaningrum, 2024) Penerapan *flexible working* oleh organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai, namun efektivitasnya harus didukung oleh peningkatan *job satisfaction* yang dirasakan oleh pegawai.

2.2.4 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction*

Menurut (Lumunon et al., 2019), bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini disebabkan oleh masih adanya motivasi yang kurang optimal antara keseimbangan dalam dunia kerja dengan tuntutan kesibukan pribadi, termasuk dalam aspek kepuasan, keterlibatan, dan pengelolaan waktu yang dialami pegawai. Studi ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh (Silaban & Margaretha, 2021), (Sudibjo & Suwarli, 2020), serta (Susanto et al., 2022), yang menemukan adanya hubungan positif signifikan antara *work-life balance* dengan *job satisfaction*, di

mana semakin baik *work-life balance*, semakin tinggi pula tingkat *job satisfaction* yang diperoleh individu.

Menurut (Krishnan & Loon, 2018), *work-life balance* belum sepenuhnya mampu memberikan penjelasan yang komprehensif mengenai pengaruhnya terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *work-life balance* dan *job satisfaction* pegawai. Artinya, ketika seseorang memiliki tingkat *work-life balance* yang tinggi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Hal ini dapat disebabkan oleh kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, sehingga menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman, mendukung kesejahteraan psikologis, dan meningkatkan motivasi dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, *work-life balance* yang baik menjadi faktor penting yang secara langsung memengaruhi tingkat *job satisfaction* pegawai, meskipun belum sepenuhnya menjelaskan dampaknya terhadap kinerja secara keseluruhan.

2.2.5 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement*

Menurut (Roseana & Dewi, 2023), *job satisfaction* dan *work engagement* pada pegawai memiliki korelasi yang tergolong rendah. Rendahnya hubungan ini disebabkan oleh fakta bahwa tingkat *work engagement* pada pegawai cenderung lebih tinggi dalam pekerjaan yang menuntut inovasi berkelanjutan, sehingga memberikan variasi dan menghindari rutinitas yang monoton. Oleh karena itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tugas atau pekerjaan yang bersifat monoton cenderung memiliki tingkat *work engagement* yang rendah.

Penelitian ini sejalan dengan temuan (Zang & Feng, 2023), yang mengidentifikasi adanya hubungan signifikan antara masa kerja pegawai dan tingkat *work engagement*. Pegawai yang telah bekerja selama lebih dari sepuluh tahun menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang memiliki masa kerja kurang dari lima tahun.

2.2.6 Pengaruh *Flexible Working* terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction*

Flexible working terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement*, yang menunjukkan bahwa penerapan sistem *flexible working* dapat meningkatkan *work engagement* pegawai dalam pekerjaannya. Namun, meskipun *work engagement* memainkan peran penting dalam lingkungan kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* tersebut tidak secara langsung memberikan dampak yang signifikan terhadap tingkat *job satisfaction*.

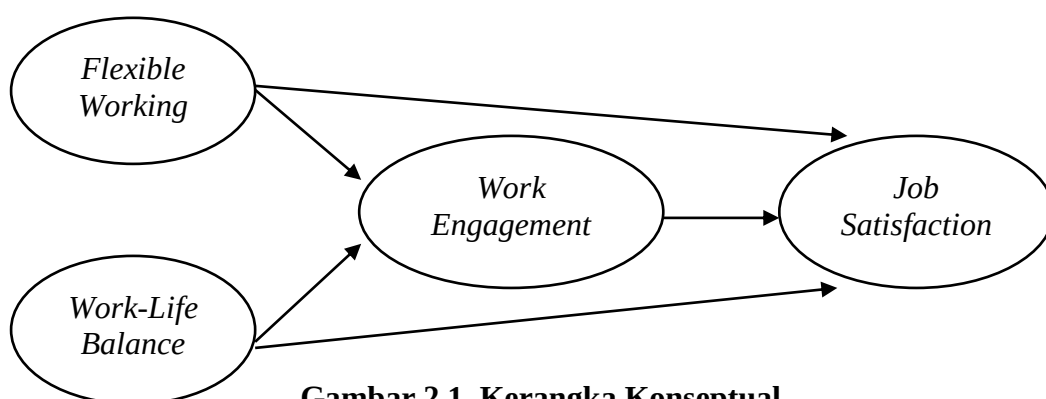
Di sisi lain, *flexible working* secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan *job satisfaction*, yang mengindikasikan bahwa *flexible working* mampu memberikan dampak positif terhadap kenyamanan dan kesejahteraan pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, organisasi yang menerapkan sistem kerja fleksibel dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan efektif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Namun, agar manfaat dari penerapan *flexible working* dapat dirasakan secara maksimal, diperlukan dukungan dari berbagai aspek lain, terutama dalam memastikan bahwa *job satisfaction* pegawai juga meningkat seiring dengan penerapan sistem tersebut, sehingga mereka tetap termotivasi dan berkontribusi secara optimal bagi organisasi (Ahdianita & Setyaningrum, 2024).

2.2.7 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction*

Work-life balance dan *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh pegawai dalam suatu organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi terhadap pekerjaannya cenderung lebih mudah merasakan kepuasan atas segala aspek yang melekat pada pekerjaan mereka, termasuk lingkungan kerja, tugas yang diberikan, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Selain itu, *work engagement* mendorong individu untuk terlibat secara penuh dalam setiap peran yang mereka jalani di tempat kerja, sehingga mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih optimal.

Dengan adanya *work engagement* yang tinggi, pegawai tidak hanya berusaha memberikan performa terbaik, tetapi juga berupaya menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Hal ini pada akhirnya dapat membantu meningkatkan kesadaran serta kepekaan pikiran terhadap sistem diri secara keseluruhan, sehingga mereka mampu menghadapi berbagai tantangan pekerjaan dengan lebih baik dan tetap menjaga kesejahteraan mental maupun emosional mereka (Sayekti, 2018).



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Menurut (Juliandi et al., 2015), hipotesis diartikan sebagai dugaan atau jawaban sementara terhadap pertanyaan yang muncul dalam perumusan masalah penelitian.

1. *Flexible Working* berpengaruh terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan.
2. *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan.
3. *Flexible Working* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan.
4. *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan.
5. *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan.
6. *Flexible Working* berpengaruh terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan.
7. *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction* pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2019) penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara dua atau lebih variabel. Sedangkan metode kuantitatif menurut (Sugiyono, 2019), didasarkan pada filsafat positivisme. Metode ini diterapkan pada populasi atau sampel tertentu, dengan data yang dikumpulkan melalui instrumen penelitian. Data yang diperoleh dianalisis secara statistik atau kuantitatif untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan panduan yang menjelaskan cara mengukur suatu variabel untuk menentukan kualitas pengukuran dalam suatu penelitian. Berikut definisi operasional dalam penelitian ini:

3.2.1 *Job Satisfaction* (Y)

Job satisfaction adalah kondisi emosional yang dapat berupa perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya. *Job satisfaction* mencerminkan bagaimana seseorang memandang pekerjaannya serta berbagai hal yang dihadapinya dalam lingkungan kerja.

Tabel 3.1
Indikator *Job Satisfaction*

No.	Indikator	Pernyataan
1.	Pekerjaan	1,2,3
2.	Upah	4,5,6
3.	Pengawas	7,8,9
4.	Rekan Kerja	10,11,12

Sumber: Afandi dalam jurnal (Budi Santoso & Yuliantika, 2022)

3.2.2 *Flexible Working* (X1)

Flexible Working merupakan kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam berbagai situasi serta berinteraksi dengan individu atau kelompok yang berbeda. Hal ini melibatkan pemahaman dan penghargaan terhadap sudut pandang yang beragam, penyesuaian pendekatan sesuai dengan perubahan situasi, serta penerimaan terhadap perubahan dalam organisasi.

Tabel 3.2
Indikator *Flexible Working*

No.	Indikator	Pernyataan
1.	<i>Flextime</i>	1,2
2.	Pembagian Kerja	3,4

Sumber: (Saifullah, 2020)

3.2.3 *Work-Life Balance* (X2)

Work-life balance adalah kondisi di mana seseorang mampu mengelola waktu secara efektif untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini dianggap sebagai cara bagi pegawai untuk menjalani hidup yang sehat, sehingga konsep tersebut berkontribusi pada peningkatan produktivitas mereka.

Tabel 3.3
Indikator *Work-Life Balance*

No.	Indikator	Pernyataan
1.	<i>Time Balance</i>	1,2,
2.	<i>Involvement Balance</i>	3,4
3.	<i>Satisfaction Balance</i>	5,6

Sumber: (Greenhaus et al., 2003)

3.2.4 *Work Engagement* (Z)

Work engagement dapat diartikan sebagai kondisi di mana setiap pegawai menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya, tujuan organisasi, serta nilai-nilai perusahaan.

Tabel 3.4
Indikator *Work Engagement*

No.	Indikator	Pernyataan
1.	<i>Vigor</i>	1,2
2.	<i>Dedication</i>	3,4
3.	<i>Absorption</i>	5,6

Sumber: (Chan et al., 2020)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di Kantor Pertanahan Kota Medan yang beralamat di Jl. STM, Sitirejo, II, Kec. Medan Amplas, Kota Medan, Sumatera Utara.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dimulai pada bulan Desember 2024 sampai dengan April 2025. Untuk rincian pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.5 Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Desember 2024				Januari 2025				Februari 2025				Maret 2025				April 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																				
2	Prariset Penelitian																				
3	Penyusunan Proposal																				
4	Bimbingan Proposal																				
5	Seminar Proposal																				
6	Revisi Proposal																				
7	Penyusunan Tugas Akhir																				
8	Bimbingan Tugas Akhir																				
9	Sidang Meja Hijau																				

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi merupakan area generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan jumlah dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti, sehingga dapat diperoleh kesimpulan (Sugiyono, 2019).

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil Kantor Pertanahan Kota Medan yang berjumlah 83 orang.

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2019), sampel merupakan sebagian dari jumlah serta karakteristik yang terdapat dalam suatu populasi. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan untuk menentukan sampel adalah teknik sampling jenuh, yang

termasuk dalam kategori *Non-Probability Sampling*. (Sugiyon, 2015) menjelaskan bahwa sampling jenuh adalah teknik pemilihan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Oleh karena itu, penelitian ini melibatkan seluruh populasi yang berjumlah 83 orang sebagai sampel penelitian.

Tabel 3.6 Populasi Pegawai

No.	Subbagian/Seksi	Jumlah Pegawai Negeri Sipil Tahun 2024
1.	Seksi Survei dan Pemetaan	21 Orang
2.	Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran	22 Orang
3.	Seksi Penataan dan Pemberdayaan	6 Orang
4.	Seksi Pengadaan dan Pengembangan	6 Orang
5.	Seksi Pengendalian dan Penangan Sengketa	10 Orang
6.	Subbagian Tata Usaha	18 Orang
Total		83 Orang

Sumber : Kantor Pertanahan Kota Medan

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian merupakan cara untuk mengumpulkan data-data yang relevan bagi penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner (angket). Kuesioner merupakan teknik pengambilan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/pernyataan yang tertutup atau terbuka yang dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet (Juliandi et al., 2015).

Skala yang digunakan dalam penyusunan adalah skala likert. Skala ini berfungsi untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial tertentu. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta memberikan pendapatnya terhadap sebuah pertanyaan atau pernyataan menggunakan skala penilaian berikut:

Tabel 3.7 Skala Likert

No.	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : (Juliandi et al., 2014)

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dalam analisis data karena melibatkan angka dalam seluruh proses, mulai dari pengumpulan, penafsiran, hingga penyajian hasil. Proses analisis dilakukan secara deduktif, yaitu berangkat dari teori-teori umum, kemudian diuji validitasnya melalui observasi, hingga akhirnya ditarik kesimpulan. Hasil penelitian disajikan secara deskriptif untuk menginterpretasikan data yang diperoleh dan menjawab rumusan masalah. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) yang berfungsi untuk menganalisis hubungan antar variabel laten melalui analisis jalur (path analysis). Metode ini dikenal sebagai generasi kedua dari analisis multivariat yang berbasis varian memungkinkan pengujian model pengukuran sekaligus model struktural secara simultan (Ghozali, 2014).

Tujuan utama penggunaan *Partial Least Square* (PLS) adalah untuk melakukan prediksi, terutama dalam memprediksi hubungan antar konstruk. Selain itu, PLS membantu peneliti dalam memperoleh nilai variabel laten yang digunakan dalam proses prediksi. Variabel laten sendiri merupakan agregasi linear dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* dalam PLS diperoleh berdasarkan *spesifikasi inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yang menghubungkan indikator

dengan konstruksinya). Tujuan akhirnya adalah meminimalkan *residual variance* dari variabel dependen, baik pada variabel laten maupun indikatornya.

PLS dikenal sebagai metode analisis yang *powerfull* karena tidak bergantung pada banyak asumsi dan tidak mengharuskan data berdistribusi normal multivariat. Metode ini dapat digunakan pada berbagai skala pengukuran, mulai dari kategori, ordinal, interval, hingga rasio dalam satu model yang sama. Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan menggunakan *software Smart PLS versi 3 for Windows*.

Menurut (Hair et al., 2014), ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni *R-square*; *F-square*; pengujian hipotesis. Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Outer Model

Analisis *outer model* bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan memenuhi syarat kelayakan, baik dari segi validitas maupun reliabilitas. Proses ini digunakan untuk menentukan hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Menurut (Musyaffi et al., 2022), analisis *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Validitas Konvergen.

Validitas konvergen berkaitan dengan prinsip bahwa pengukuran dari suatu konstruk seharusnya memiliki korelasi yang tinggi. Sebuah ukuran reflektif dianggap baik jika memiliki korelasi lebih dari 0,70 dengan

konstruk yang diukur. Namun, untuk penelitian tahap awal dalam pengembangan skala pengukuran, nilai *loading* antara 0,5 hingga 0,6 dianggap cukup memadai (Ghozali, 2014).

2. Validitas Diskriminan.

Validitas diskriminan adalah model pengukuran yang menggunakan indikator reflektif, yang dinilai berdasarkan crossloading antara pengukuran dan konstruk. Menurut Ghozali (2013), pengukuran ini digunakan untuk mengukur reliabilitas komponen skor variabel laten, dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) disarankan untuk lebih besar dari 0,50.

3. Cronbach Alpha.

Cronbach's Alpha harus lebih besar dari 0,70 untuk penelitian konfirmatori, dan nilai di atas 0,60 masih dapat diterima untuk penelitian eksploratori.

4. Composite Reliability.

Composite Reliability harus lebih besar dari 0,70 untuk penelitian konfirmatori, sedangkan nilai antara 0,60 hingga 0,70 masih diterima untuk penelitian eksploratori.

3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis model struktural (*inner model*), yang juga disebut sebagai hubungan internal, model struktural, atau teori substansif, menggambarkan keterkaitan antara variabel laten berdasarkan teori yang relevan. Menurut

(Musyaffi et al., 2021), evaluasi ini melibatkan berbagai metode statistik, termasuk:

3.6.2.1 *R-Square*

R-Square adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana variasi pada variabel dependen (endogen) dapat dijelaskan oleh variabel independen (eksogen) yang mempengaruhinya. Ukuran ini berguna untuk menilai kualitas model. Kriteria *R-Square* adalah: (1) jika nilai (*adjusted*) = 0,75 → model dianggap substansial (kuat); (2) jika nilai (*adjusted*) = 0,50 → model dianggap moderat (sedang); (3) jika nilai (*adjusted*) = 0,25 → model dianggap lemah (buruk).

3.6.2.2 *F-Square*

F-Square atau ukuran *effect size* adalah metrik yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen). Pengukuran ini juga dikenal sebagai efek perubahan, yang mengukur perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model. Hal ini membantu mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak signifikan pada konstruk endogen.

Kriteria *F-Square* adalah sebagai berikut: (1) jika nilai = 0,02 → efek kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) jika nilai = 0,15 → efek sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; (3) jika nilai = 0,35 → efek besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) melibatkan tiga jenis analisis, yaitu: (a) pengaruh langsung (*direct effect*), (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dan (c) pengaruh total (*total effect*).

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effects*).

Tujuan dari analisis pengaruh langsung adalah untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen (Juliandi et al., 2015). Kriteria pengujian hipotesis pengaruh langsung meliputi: Koefisien jalur (*path coefficient*): a) Jika koefisien jalur positif, pengaruh antara variabel eksogen dan endogen searah; artinya, ketika nilai variabel eksogen meningkat, nilai variabel endogen juga meningkat. b) Jika koefisien jalur negatif, pengaruhnya berlawanan arah; jika nilai variabel eksogen naik, nilai variabel endogen akan turun. Nilai probabilitas (P-Value): Jika $P\text{-Value} < 0,05$, maka pengaruhnya signifikan. Jika $P\text{-Value} > 0,05$, maka pengaruhnya tidak signifikan (Juliandi et al., 2015).

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*).

Analisis pengaruh tidak langsung digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediator (variabel intervening) (Juliandi et al., 2015). Kriteria pengujian pengaruh tidak langsung adalah: Jika $P\text{-Value} < 0,05$, maka pengaruhnya signifikan, yang berarti variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y). Jika $P\text{-Value} > 0,05$, pengaruhnya tidak signifikan, yang berarti variabel mediator tidak memediasi pengaruh tersebut dan pengaruhnya adalah langsung.

3. Pengaruh Total (*Total Effect*).

Pengaruh total merupakan jumlah dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (Juliandi et al., 2015).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Detugas akhir Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 4 pernyataan untuk variabel *Flexible Working* (X1), 6 pernyataan untuk variabel *Work-Life Balance* (X2), 6 pernyataan untuk variabel *Work Engagement* (Z), 12 pernyataan untuk variabel *Job Satisfaction* (Y). Angket yang disebarkan diberikan kepada 83 Pegawai Negeri Sipil Kantor Pertanahan Kota Medan dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel *checklist* yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.1
Instrumen Skala Likert

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

Sumber (Sugiyono, 2018)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari tabel di atas dapat dipahami bahwa ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban nilai 5 dan skor terendah diberikan beban nilai 1.

4.1.2 Detugas akhir Identitas Responden

4.1.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden pada penelitian ini sebanyak 83 orang responden yang masing-masing terdiri dari:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	Laki - Laki	39	46.99%
2	Perempuan	44	53.01%
	Total	83	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Berdasarkan data pada tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden yaitu perempuan sebanyak 44 (53.01%) dan laki - laki sebanyak 39 (46.99%). Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin perempuan.

4.1.3 Detugas akhir Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu *Flexible Working* (X1), *Work-Life Balance* (X2), *Work Engagement* (Z), *Job Satisfaction* (Y). Detugas akhir data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

4.1.3.1 Variabel *Job Satisfaction* (Y)

Tabel 4.3
Angket Skor Untuk Variabel *Job Satisfaction* (Y)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	20	24.10%	57	68.67%	6	7.23%	-	-	-	-	83	100%
2	25	30.12%	45	54.22%	13	15.66%	-	-	-	-	83	100%
3	19	22.89%	50	60.24%	13	15.66%	1	1.20%	-	-	83	100%
4	22	26.51%	50	60.24%	11	13.25%	-	-	-	-	83	100%
5	22	26.51%	56	67.47%	5	6.02%	-	-	-	-	83	100%
6	23	27.71%	48	57.83%	12	14.46%	-	-	-	-	83	100%
7	20	24.10%	52	62.65%	11	13.25%	-	-	-	-	83	100%
8	22	26.51%	56	67.47%	5	6.02%	-	-	-	-	83	100%
9	20	24.10%	57	68.67%	6	7.23%	-	-	-	-	83	100%
10	25	30.12%	45	54.22%	13	15.66%	-	-	-	-	83	100%
11	19	22.89%	50	60.24%	13	15.66%	1	1.20%	-	-	83	100%
12	20	24.10%	57	68.67%	6	7.23%	-	-	-	-	83	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai saya merasa tanggung jawab dalam pekerjaan saya sesuai dengan keterampilan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.
2. Dari jawaban mengenai saya puas bekerja dengan siapa saja tanpa membedakan seseorang, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden.
3. Dari jawaban mengenai saya puas dengan target pekerjaan yang diberikan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
4. Dari jawaban mengenai saya merasa bahwa upah yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
5. Dari jawaban mengenai gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
6. Dari jawaban mengenai saya merasa perusahaan adil dalam memberikan bonus kepada seluruh pegawai, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 responden.
7. Dari jawaban mengenai atasan saya memberikan arahan yang jelas dalam menjalankan tugas pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 responden.
8. Dari jawaban mengenai saya merasa apabila pegawai melanggar peraturan akan diberikan sanksi secara adil, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.

9. Dari jawaban mengenai kebijakan perusahaan yang jelas dalam memberikan sanksi bagi pegawai yang melanggar peraturan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.
10. Dari jawaban mengenai saya memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45%
11. Dari jawaban mengenai saya dengan rekan kerja saling membantu untuk mencapai target perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden.
12. Dari jawaban mengenai saya mudah bergaul dengan rekan kerja untuk mendukung produktivitas kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden.

4.1.3.2 Variabel *Flexible Working* (X1)

Tabel 4.4

Angket Skor Untuk Variabel *Flexible Working* (X1)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	37.35%	46	55.42%	5	6.02%	1	1.20%	-	-	83	100%
2	23	27.71%	47	56.63%	11	13.25%	2	2.41%	-	-	83	100%
3	23	27.71%	36	43.37%	23	27.71%	1	1.20%	-	-	83	100%
4	27	32.53%	43	51.81%	11	13.25%	2	2.41%	-	-	83	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai saya memiliki fleksibilitas dalam menentukan jam kerja tanpa mengganggu produktivitas pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 responden.
2. Dari jawaban mengenai saya selalu menyesuaikan waktu saat bekerja dan beristirahat, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 responden.

3. Dari jawaban mengenai saya dapat menyesuaikan waktu kerja dengan kebutuhan pribadi tanpa mengurangi kualitas pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 responden.
4. Dari jawaban mengenai saya dapat mencapai target perusahaan dengan tepat waktu sehingga bisa mengambil cuti jika ada keperluan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 responden.

4.1.3.3 Variabel *Work-Life Balance* (X2)

Tabel 4.5

Angket Skor Untuk Variabel *Work-Life Balance* (X2)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	34.94%	48	57.83%	5	6.02%	1	1.20%	-	-	83	100%
2	21	25.30%	49	59.04%	11	13.25%	2	2.41%	-	-	83	100%
3	20	24.10%	39	46.99%	23	27.71%	1	1.20%	-	-	83	100%
4	25	30.12%	45	54.22%	11	13.25%	2	2.41%	-	-	83	100%
5	26	31.33%	36	43.37%	18	21.69%	3	3.61%	-	-	83	100%
6	21	25.30%	41	49.40%	20	24.10%	-	-	1	1.20%	83	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai saya memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa mengorbankan kehidupan pribadi saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 responden.
2. Dari jawaban mengenai saya mampu menikmati waktu bersama keluarga tanpa gangguan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 responden.
3. Dari jawaban mengenai saya dapat terlibat secara seimbang dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa merasa terbebani, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 responden.

4. Dari jawaban mengenai saya merasa pekerjaan saya tidak mengganggu keterlibatan saya dalam kegiatan pribadi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden.
5. Dari jawaban mengenai saya merasa puas dengan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 44 responden.
6. Dari jawaban mengenai saya merasa pekerjaan saya tidak menghalangi saya untuk melakukan hal-hal yang saya nikmati di luar pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 responden.

4.1.3.4 Variabel *Work Engagement* (Z)

Tabel 4.6

Angket Skor Untuk Variabel *Work Engagement* (Z)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	18	21.69%	45	54.22%	10	12.05%	10	12.05%	-	-	83	100%
2	13	15.66%	48	57.83%	14	16.87%	8	9.64%	-	-	83	100%
3	20	24.10%	44	53.01%	12	14.46%	6	7.23%	1	1.20%	83	100%
4	17	20.48%	45	54.22%	14	16.87%	6	7.23%	1	1.20%	83	100%
5	24	28.92%	45	54.22%	10	12.05%	4	4.82%	-	-	83	100%
6	25	30.12%	43	51.81%	13	15.66%	2	2.41%	-	-	83	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai saya merasa penuh antusias dalam melaksanakan tugas saya sehari-hari, mayoritas responden menjawab 45 responden.
2. Dari jawaban mengenai saya melakukan pekerjaan dengan teliti sesuai dengan kuantitas perusahaan, mayoritas responden menjawab 48 responden.
3. Dari jawaban mengenai saya sangat berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab 44 responden.

4. Dari jawaban mengenai saya memperhatikan kuantitas kerja agar sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh kantor, mayoritas responden menjawab 45 responden.
5. Dari jawaban mengenai saya sering merasa begitu terfokus dalam pekerjaan saya, sehingga waktu berlalu tanpa terasa, mayoritas responden menjawab 45 responden.
6. Dari jawaban mengenai saya menggunakan fasilitas yang diberikan oleh kantor untuk menunjang kualitas pekerjaan, mayoritas responden menjawab 43 responden.

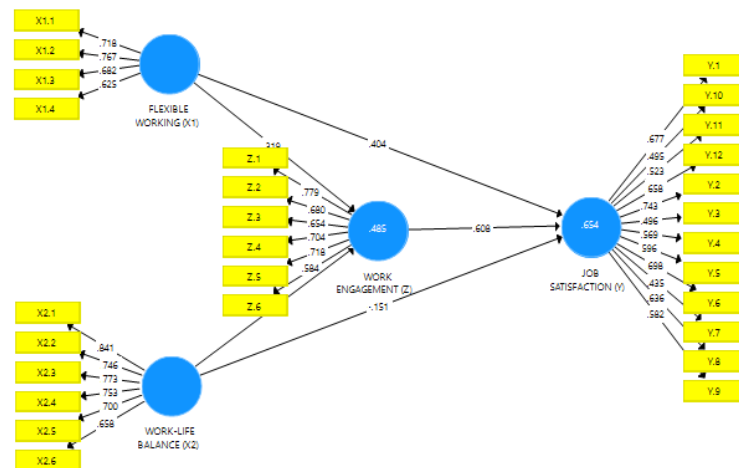
4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Outer Model

Outer Model dalam SEM-PLS bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator terhadap masing-masing variabel. Menurut (Musyaffi et al., 2022), analisis *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Validitas Konvergen.

Validitas konvergen berkaitan dengan prinsip bahwa pengukuran dari suatu konstruk seharusnya memiliki korelasi yang tinggi. Sebuah ukuran reflektif dianggap baik jika memiliki korelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun, untuk penelitian tahap awal dalam pengembangan skala pengukuran, nilai *loading* antara 0,5 hingga 0,6 dianggap cukup memadai (Ghozali, 2014). Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Indikator konstruk pada variabel kinerja karyawan berjumlah 12 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.7
Convergent Validity Job Satisfaction (Y)

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
Y.1	0.677	0.50	Valid
Y.2	0.743	0.50	Valid
Y.3	0.596	0.50	Valid
Y.4	0.569	0.50	Valid
Y.5	0.596	0.50	Valid
Y.6	0.698	0.50	Valid
Y.7	0.535	0.50	Valid
Y.8	0.636	0.50	Valid
Y.9	0.582	0.50	Valid
Y.10	0.595	0.50	Valid
Y.11	0.523	0.50	Valid
Y.12	0.658	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Indikator konstruk pada variabel *Work Engagement* berjumlah 6 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.8
Convergent Validity Work Engagement (Z)

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Z.1	0.779	0.50	Valid
Z.2	0.680	0.50	Valid
Z.3	0.654	0.50	Valid
Z.4	0.704	0.50	Valid
Z.5	0.718	0.50	Valid
Z.6	0.584	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Indikator konstruk pada variabel *Flexible Working* berjumlah 4 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.9
Convergent Validity Flexible Working (X1)

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X1.1	0.718	0.50	Valid
X1.2	0.767	0.50	Valid
X1.3	0.682	0.50	Valid
X1.4	0.625	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Indikator konstruk pada variabel *Work-Life Balance* berjumlah 6 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.10
Convergent Validity Work-Life Balance (X2)

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X2.1	0.841	0.50	Valid
X2.2	0.746	0.50	Valid
X2.3	0.773	0.50	Valid
X2.4	0.753	0.50	Valid
X2.5	0.700	0.50	Valid
X2.6	0.658	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

2. Validitas Diskriminan.

Validitas diskriminan adalah model pengukuran yang menggunakan indikator reflektif, yang dinilai berdasarkan crossloading antara pengukuran dan

konstruk. Menurut Ghazali (2013), pengukuran ini digunakan untuk mengukur reliabilitas komponen skor variabel laten, dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) disarankan untuk lebih besar dari 0,50.

Tabel 4.11
Hasil Discriminant Validity

	<i>F-Square</i>			
	<i>Flexible Working (X1)</i>	<i>Job Satisfaction (Y)</i>	<i>Work Engagement (Z)</i>	<i>Work-Life Balance (X2)</i>
<i>Flexible Working (X1)</i>				
<i>Job Satisfaction (Y)</i>	0.576			
<i>Work Engagement (Z)</i>	0.577	0.820		
<i>Work-Life Balance (X2)</i>	0.505	0.619	0.491	

Kesimpulan pengujian heretroit – monotroit ratio (HTMT) adalah sebagai berikut :

- a. Variabel *Flexible Working* terhadap *Job Satisfaction* nilai htmt $0.576 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- b. Variabel *Flexible Working* terhadap *Work Engagement* nilai htmt $0.577 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- c. Variabel *Flexible Working* terhadap *Work-Life Balance* nilai htmt $0.505 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

- d. Variabel *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement* nilai $htmt$ $0.820 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- e. Variabel *Job Satisfaction* terhadap *Work-Life Balance* nilai $htmt$ $0.619 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- f. Variabel *Work Engagement* terhadap *Work-Life Balance* nilai $htmt$ $0.491 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

3. *Cronbach Alpha*.

Cronbach's Alpha harus lebih besar dari 0,70 untuk penelitian konfirmatori, dan nilai di atas 0,60 masih dapat diterima untuk penelitian eksploratori.

4. *Composite Reliability*.

Composite Reliability harus lebih besar dari 0,70 untuk penelitian konfirmatori, sedangkan nilai antara 0,60 hingga 0,70 masih diterima untuk penelitian eksploratori.

Tabel 4.12
Hasil *Composite Reliability*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Flexible Working (X1)</i>	0.807	0.830	0.884	0.718
<i>Job Satisfaction (Y)</i>	0.833	0.870	0.872	0.501
<i>Work Engagement (Z)</i>	1.000	1.000	1.000	1.000
<i>Work-Life Balance (X2)</i>	0.913	0.942	0.945	0.853

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk reliabel, baik *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha*, memiliki nilai di

atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa semua variabel dalam model penelitian ini memiliki *internal consistency reliability* yang baik. Berdasarkan tabel-tabel sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *internal consistency reliability* yang baik. Tabel di atas merupakan ringkasan dari validitas dan reliabilitas penelitian ini.

4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping* (*resampling method*).

4.2.2.1 R- Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang di pengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk (Juliandi et al., 2015). Kriteria dari *R-Square* menurut (Juliandi et al., 2015) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.75 berarti model adalah substansial (kuat).
2. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.50 berarti model adalah moderate (sedang).
3. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.25 berarti model adalah lemah (buruk).

Tabel 4.13

R-Square

	<i>R-Square</i>	R-Square Adjusted
<i>Job Satisfaction</i> (Y)	0.654	0.641
<i>Work Engagement</i> (Z)	0.485	0.472

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

1. Variabel Y (*Job Satisfaction*) memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.641 artinya kemampuan variabel X1 (*Flexible Working*) dan X2 (*Work-Life Balance*) untuk menjelaskan variabel Y (*Job Satisfaction*) yaitu sebesar 64.1%, maka dapat disimpulkan model tergolong model moderate (sedang).
2. Variabel Z (*Work Engagement*) memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.472 artinya kemampuan variabel X1 (*Flexible Working*) dan X2 (*Work-Life Balance*) untuk menjelaskan variabel Z (*Work Engagement*) adalah sebesar 47.2%, maka dapat disimpulkan model tergolong model moderate (sedang).

4.2.2.2 *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi et al., 2015). Kriteria *F Square* menurut (Juliandi et al., 2015) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai $F^2 = 0.02$ berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Jika nilai $F^2 = 0.15$ berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
3. Jika nilai $F^2 = 0.35$ berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.14
F-Square

	<i>F-Square</i>			
	<i>Flexible Working (X1)</i>	<i>Job Satisfaction (Y)</i>	<i>Work Engagement (Z)</i>	<i>Work-Life Balance (X2)</i>
<i>Flexible Working (X1)</i>		0.190	0.087	
<i>Job Satisfaction (Y)</i>				
<i>Work Engagement (Z)</i>		0.550		
<i>Work-Life Balance (X2)</i>		0.025	0.153	

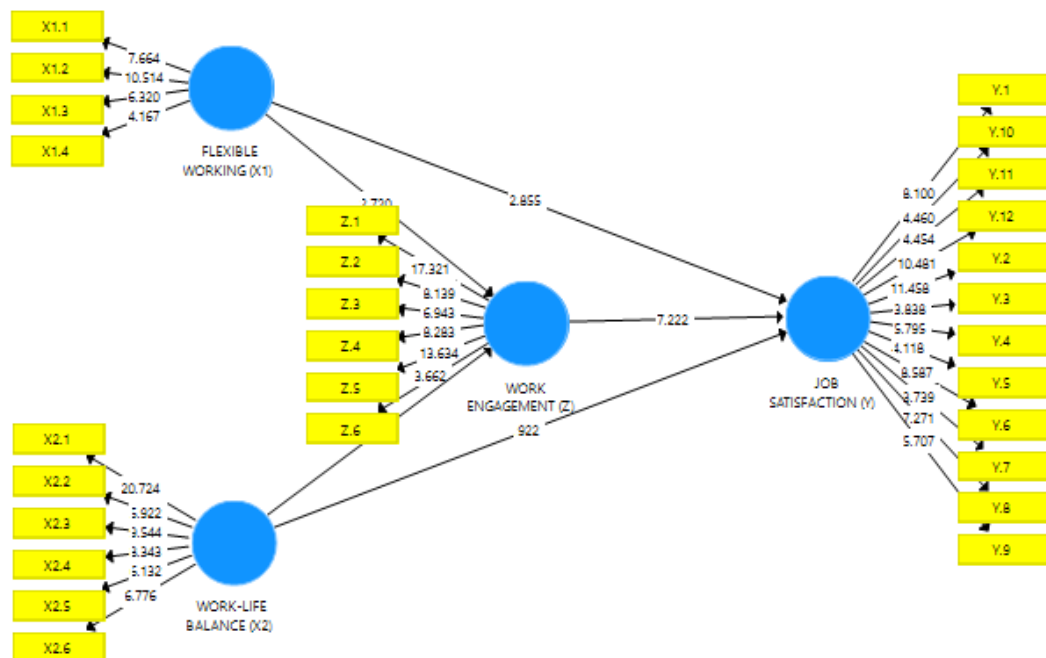
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

1. Pengaruh variabel *Flexible Working* terhadap *Job Satisfaction* memiliki nilai F-Square sebesar 0.190 artinya terdapat efek yang sedang/berat dari variabel X1 terhadap Y.
2. Pengaruh variabel *Flexible Working* terhadap *Work Engagement* memiliki nilai F-Square sebesar 0.087 artinya terdapat efek yang sedang/berat dari variabel X1 terhadap Z.
3. Pengaruh variabel *Work Engagement* terhadap *Job Satisfaction* memiliki nilai F-Square sebesar 0.550 artinya terdapat efek yang besar dari variabel Z terhadap Y.
4. Pengaruh variabel *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* memiliki nilai F-Square sebesar 0.025 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X2 terhadap Y.
5. Pengaruh variabel *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement* memiliki nilai F-Square sebesar 0.153 artinya terdapat efek yang sedang/berat dari variabel X terhadap Z.

4.2.2.3 *Dirrect Effect*

Tujuan analisi *dirrect effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi et al., 2015). Nilai probabilitas /signifikansi (P-Value) :

- Jika nilai P-Value < 0.05, maka signifikan.
- Jika nilai P-Value > 0.05, maka tidak signifikan.



Gambar 4.2 Hasil Setelah *Bootstrapping*

Tabel 4.15
Dirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P- Value
<i>Flexible Working (X1) -> Job Satisfaction (Y)</i>	0.404	0.437	0.155	2.605	0.011
<i>Flexible Working (X1) -> Work Engagement (Z)</i>	0.319	0.326	0.104	3.075	0.003
<i>Work Engagement (Z) -> Job Satisfaction (Y)</i>	0.608	0.629	0.085	7.160	0.000
<i>Work-Life Balance (X2) - > Job Satisfaction (Y)</i>	0.151	0.199	0.163	0.928	0.356
<i>Work-Life Balance (X2) - > Work Engagement (Z)</i>	0.424	0.432	0.129	3.296	0.001

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan dari nilai dirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Variabel *flexible working* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai koefisien jalur 0.404 dan P-Value 0.011 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.
2. Variabel *flexible working* terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien jalur 0.319 dan P-Value 0.003 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.
3. Variabel *work engagement* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai koefisien jalur 0.608 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.
4. Variabel *work-life balance* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai koefisien jalur 0.151 dan P-Value 0.356 (>0.05), artinya berpengaruh positif dan tidak signifikan.

5. Variabel *work-life balance* terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien jalur 0.424 dan P-Value 0.001 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

4.2.2.4 Indirect Effect

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator).

Tabel 4.16
Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
<i>Flexible Working (X1) -> Work Engagement (Z) -> Job Satisfaction (Y)</i>	0.194	0.207	0.074	2.604	0.011
<i>Work-Life Balance (X2) -> Work Engagement (Z) -> Job Satisfaction (Y)</i>	0.258	0.268	0.077	3.333	0.001

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan nilai *indirect effect* pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

1. *Work Engagement* memediasi *Flexible Working* terhadap *Job Satisfaction* dengan nilai 0.194 dengan P-Value $0.011 < 0.05$.
2. *Work Engagement* memediasi *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* dengan nilai 0.258 dengan P-Value $0.001 < 0.05$.

4.3 Pembahasan

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal

tersebut. Berikut ada tujuh (7) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

4.3.1 Pengaruh *Flexible Working* Terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa Variabel *flexible working* terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien jalur 0.319 dan P-Value 0.003 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *flexible working* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *flexible working* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *flexible working* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *flexible working* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Pegawai yang diberikan akses dan kesempatan untuk menerapkan *flexible working*, seperti jadwal kerja yang lebih lentur atau opsi bekerja dari lokasi yang berbeda, cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

4.3.2 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa Variabel *work-life balance* terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien jalur 0.424 dan P-Value 0.001 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh ((Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap

work engagement. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang semakin baik akan berdampak positif pada meningkatnya tingkat *work engagement* pegawai, yang berarti pegawai cenderung lebih bersemangat, termotivasi, dan fokus dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

4.3.3 Pengaruh *Flexible Working* Terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa Variabel *flexible working* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai koefisien jalur 0.404 dan P-Value 0.011 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh ((Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *flexible working* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *flexible working* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *flexible working* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *flexible working* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Pegawai merasakan berbagai manfaat dan kepuasan, seperti fleksibilitas waktu untuk tetap berada di rumah, peningkatan keselamatan,

pengurangan pengeluaran, serta kesempatan lebih banyak untuk berkumpul dengan keluarga. Meski bekerja dari rumah, pegawai tetap bersemangat dalam menjalankan tugas mereka untuk mendukung kemajuan perusahaan.

4.3.4 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa Variabel *work-life balance* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai koefisien jalur 0.151 dan P-Value 0.356 (>0.05), artinya berpengaruh positif dan tidak signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh ((Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh tidak signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh tidak signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021)) menyimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh tidak signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh tidak signifikan terhadap *job satisfaction*. Ketika seseorang memiliki tingkat *work-life balance* yang tinggi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya.

4.3.5 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa Variabel *work engagement* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai koefisien jalur 0.608 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh ((Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr,

2021) menyimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh tidak signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Pegawai yang telah bekerja selama lebih dari sepuluh tahun menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang memiliki masa kerja kurang dari lima tahun.

4.3.6 Pengaruh *Flexible Working* terhadap *Job Satisfaction* Melalui *Work Engagement*

Work engagement memediasi *flexible working* terhadap *job satisfaction* dengan nilai 0.194 dengan P-Value $0.011 < 0.05$.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work engagement* memediasi *flexible working* terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work engagement* memediasi *flexible working* terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work engagement* memediasi *flexible working* terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work engagement* memediasi *flexible working* terhadap *job satisfaction*. Perusahaan yang menerapkan sistem kerja fleksibel dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan efektif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

4.3.7 Pengaruh Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* Melalui *Work Engagement*

Work engagement memediasi *work-life balance* terhadap *job satisfaction* dengan nilai 0.258 dengan P-Value $0.001 < 0.05$.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh ((Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work engagement* memediasi *work-life balance* terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work engagement* memediasi *work-life balance* terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh ((Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work engagement* memediasi *work-life balance* terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh (Weideman & Hofmeyr, 2021) menyimpulkan bahwa *work engagement* memediasi *work-life balance* terhadap *job satisfaction*. Dengan adanya *work engagement* yang tinggi, pegawai tidak hanya berusaha memberikan performa terbaik, tetapi juga berupaya menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh *Flexible Working* dan *Work-Life Balance* Terhadap *Job Satisfaction* dengan *Work Engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Pertanahan Kota Medan. Responden dalam penelitian ini berjumlah 83, kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Flexible Working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* Pada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Pertanahan Kota Medan.
2. *Flexible Working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* Pada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Pertanahan Kota Medan.
3. *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* Pada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Pertanahan Kota Medan.
4. *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Work Engagement* Pada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Pertanahan Kota Medan.
5. *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* Pada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Pertanahan Kota Medan.

6. *Work Engagement* memediasi *Flexible Working* terhadap *Job Satisfaction* Pada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Pertanahan Kota Medan.
7. *Work Engagement* memediasi *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* Pada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Pertanahan Kota Medan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Meningkatkan Penerapan *Flexible Working*

Karena *flexible working* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dan *work engagement*, Kantor Pertanahan Kota Medan disarankan untuk memperluas kebijakan fleksibilitas kerja, seperti jam kerja fleksibel (*flextime*), pengaturan lokasi kerja yang lebih fleksibel, serta memberi pegawai pilihan kerja jarak jauh (*remote work*) sebagian waktu.

2. Mendorong Program *Work-Life Balance* yang Lebih Nyata

Mengingat *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* namun tidak signifikan terhadap *work engagement*, maka instansi perlu mengoptimalkan program-program keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, seperti pengelolaan waktu kerja yang lebih terstruktur, penyesuaian beban kerja, dan penyediaan fasilitas untuk menunjang kesejahteraan mental pegawai.

3. Meningkatkan *Work Engagement* Secara Terencana

Karena *work engagement* sangat berperan dalam meningkatkan *job satisfaction*, organisasi harus memperkuat keterlibatan pegawai melalui

kegiatan seperti pelatihan pengembangan diri, peningkatan komunikasi internal, pemberian penghargaan atas kinerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi serta inovasi.

4. Memanfaatkan *Work Engagement* sebagai Variabel Kunci

Mengingat *work engagement* menjadi mediator penting antara *flexible working* dan *work-life balance* terhadap *job satisfaction*, maka manajemen harus fokus membangun keterlibatan pegawai, seperti memperjelas peran dan tujuan pekerjaan, memperbanyak kegiatan *team building*, dan memperkuat hubungan kerja antara atasan dan bawahan.

5. Meningkatkan Peran Atasan dalam Mendukung *Flexible Working* dan *Work-Life Balance*

Pimpinan atau atasan langsung perlu dilibatkan lebih aktif untuk mendukung penerapan *flexible working* dan menjaga *work-life balance* pegawai, misalnya dengan lebih fleksibel dalam memberikan izin kerja fleksibel dan lebih terbuka dalam membahas kebutuhan pribadi pegawai.

6. Mengadakan Evaluasi Berkala atas Kebijakan Kerja

Disarankan untuk melakukan evaluasi rutin terkait efektivitas *flexible working* dan program *work-life balance* melalui survei kepuasan pegawai, sehingga kebijakan yang diterapkan dapat terus disesuaikan dengan kebutuhan pegawai di lapangan.

7. Mengembangkan Strategi Pengembangan Karier Pegawai

Untuk memperkuat *engagement* dan kepuasan kerja, instansi juga sebaiknya memberikan lebih banyak peluang pengembangan karier seperti

pelatihan, promosi jabatan berbasis kompetensi, dan penghargaan atas prestasi kerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu :

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
2. Jumlah variabel yang diteliti hanya terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu *Flexible Working*, *Work-Life Balance*, *Job Satisfaction* dan *Work Engagement*. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 83 responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11, 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Adolph, R. (2016). *Penelitian Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja: Kasus Adana-Mersin*. 1–23.
- Ahdianita, F. C. N., & Setyaningrum, R. P. (2024). Pengaruh Flexible Working Arrangement, Work Life Balance, Terhadap Job Satisfaction yang dimediasi oleh Work Engagement pada Karyawan Milenial di PT Heintech Dwikarya Swapraja. *Jurnal Global Ilmiah*, 1(4), 259–271. <https://doi.org/10.55324/jgi.v1i4.47>
- Amirul, S. R., & Shaari, S. C. (2021). An Overview: Twenty Years of Flexible Working Arrangements. *Advances in Business Research International Journal*, 7(2), 27. <https://doi.org/10.24191/abrij.v7i2.14770>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Badriyah Yuwono. (2019). Analisis Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kabanjahe. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 6–29.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011a). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011b). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74–88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(March), 389–411.

- <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bali, M., Mengwi, M., Ni, B., Puspitasari, P. M., Yudhaningsih, N. M., Kadek, I., & Wishanesta, D. (2023). The Influence of The Role of Job Satisfaction in Mediating Flexible Working Arrangements on Employee Performance Post Pandemic Covid-19 at PT. BPR. *Nusantara Hasana Journal*, 3(6), Page.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L., & Villar, C. (2014). The impact of family and work-life balance policies on the performance of Spanish listed companies. *Management (France)*, 17(4), 214–236. <https://doi.org/10.3917/mana.174.0214>
- Budi Santoso, A., & Yuliantika, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Intention To Stay (Studi Kasus Pengemudi Gojek Di Kota Bandung). *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(3), 1407–1422.
- Chan, E. S. S., Ho, S. K., Ip, F. F. L., & Wong, M. W. Y. (2020). Self-Efficacy, Work Engagement, and Job Satisfaction Among Teaching Assistants in Hong Kong's Inclusive Education. *SAGE Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020941008>
- Choi, S. (2019). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470–495. <https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
- Costa, L., & Loureiro, S. (2019). Journal of Promotion Management The Importance of Employees' Engagement on the Organizational Success The Importance of Employees' Engagement on the Organizational Success. *Journal of Promotion Management*, 25. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557811>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456.

<https://doi.org/10.1037/a0016737>

- Fortuna, Y. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pusat pendidikan komputer akuntansi inter nusa dua di Jakarta. *Jurnal Ekonomi*, 18(3), 366–375.
- Gaol, P. L. (2021). Implementation of Performance Management in Artificial Intelligence System to Improve Indonesian Human Resources Competencies. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 717(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/717/1/012010>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hada, R. I. P., Fanggidae, R. E., & Nursiani, N. P. (2020). Flexible Working Arrangement Dan Pengaruhnya Terhadap Work-Life Balance Pada Resellers Online Shop. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 10(2), 162–171. <https://doi.org/10.37932/j.e.v10i2.111>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
- Hobson, C., Delunas, L., & Kesic, D. (2001). Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: Results from a national survey of stressful life-events. *Journal of Employment Counseling*, 38. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2001.tb00491.x>
- Jufrizen, J., Khair, H., & Loviky, F. B. (2023). Work Engagement and Emotional Intelligence on Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 5(1), 77–91. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/ijbeeISSN2686-472X><http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/ijbe>
- Juliandi, A., Irfan, & Saprinal, M. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi* (p. 242).
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Krishnan, R., & Loon, K. W. (2018). The Effects of Job Satisfaction and Work-

- Life Balance on Employee Task Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 652–662. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i3/3956>
- Kurniawan, I. S. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan: Studi Tentang Kompensasi, Fleksibilitas Kerja, Dan Work-Life Balance. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen KINERJA*, 16(1), 85–97.
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *European Research Studies Journal*, XIII, 201–214. <https://doi.org/10.35808/ersj/267>
- Lesmana, J. S., Rahwana, K. A., & Sutrisna, A. (2022). The Influence Of Communication And Leadership On Job Satisfaction (Census On WO Squad.id Association Members Tasikmalaya). *Journal of Indonesian Management*, 2(3), 727–738. <https://doi.org/10.53697/jim.v2i3.923>
- Listyani, E. D., & Suryawirawan, O. A. (2023). Pengaruh Flexible Work, Job Satisfaction Dan Work-Life Balance Terhadap Intention To Stay Karyawan Pt Arta Boga Cemerlang (Ot) Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*.
- Lumunon, R. R., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kesehatan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi the Influence of Work Life Balance, Occupational Health and Workload on Employee Job Satisfaction Pt. Tirta Investama. *Jurnal EMBA*, 7(4), 4671–4680.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mallett, O., Marks, A., & Skountridaki, L. (2020). Where does work belong anymore? The implications of intensive homebased working. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 657–665. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0173>
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20(1), 37–55. <https://doi.org/10.1108/09649420510579568>
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja Jarak Jauh (Telecommuting): Konsep, Penerapan

- dan Pembelajaran. *Bappenas Working Papers*, 3(1), 1–32.
<https://doi.org/10.47266/bwp.v3i1.52>
- Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2022). *KONSEP DASAR STRUCTURAL EQUATION MODEL- PARTIAL LEAST SQUARE (SEM-PLS) MENGGUNAKAN SMARTPLS*. Pascal Books.
<https://books.google.co.id/books?id=KXpjEAAAQBAJ>
- Parker, L. D. (2020). The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(8), 1943–1967. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4609>
- Parkes, L., & Langford, P. (2008). Work-Life Balance or Work-Life Alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management & Organization*, 14, 267–284. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.267>
- Prahara, S. A. (2020). Budaya Organisasi dengan Work Engagement pada Karyawan. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, 10(2), 232. <https://doi.org/10.24036/rapun.v10i2.106977>
- Ratono, Efnu Munanda, & Agung Surya Dwianto. (2024). Pengaruh Flexible Working Arrangement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas: Analisis Pada Karyawan Kcp Bank Syariah Indonesia Di Jakarta. *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (Online)*, 5(1), 97–108.
<https://doi.org/10.36312/jcm.v5i1.2597>
- Riggio, R., & Lee, J. (2007). Emotional and Interpersonal Competencies and Leader Development. *Human Resource Management Review*, 17, 418–426.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.008>
- Rika Widianita, D. (2023). Pengaruh Flexible Working Space, Work Life Balance, Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam*, VIII(I), 1–19.
- Roseana, A., & Dewi, K. D. (2023). Hubungan Antara Job Satisfaction Dengan Work Engagement Pada Karyawan Di Pt. X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(03), 145–161.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan

- Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Saifullah, F. (2020). Pengaruh Work-Life Balance dan Flexible Work Arrangement Terhadap Kinerja Karyawan Muslimah Konveksi. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 29.
<https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.6762>
- Sayekti, L. N. (2018). *Work Life Balance Dan Work Engagement : Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja*. 132–142.
- Setiawan Maulana, M., Sofiah, D., Prasetyo, Y., & Psikologi, F. (2023). Work engagement pada karyawan: Bagaimana peranan perceived organizational support? *INNER: Journal of Psychological Research*, 3(1), 20–27.
- Shobitha Poulose, S. N. (2020). Work-Life Balance: a Literature Review. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(2), 1–17.
<https://doi.org/10.61426/sjbcm.v7i2.1624>
- Silaban, H., & Margaretha, M. (2021). The Impact Work-Life Balance toward Job Satisfaction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, Indonesia. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 7(3), 18–26. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002>
- Soelton, M., Hokroh, M., Saratian, E., Nugrahati, T., Putra, A., Yuliantini, T., Fauzy, F., & Sidik, M. M. (2020). Exploring Factors That Influence Work Engagement in Social Welfare Institution at Gayo Lues Atjeh – Indonesia. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 3(10), 46–58. www.aijbm.com
- Sudibjo, N., & Suwarli, M. B. N. (2020). Job embeddedness and job satisfaction as a mediator between work-life balance and intention to stay. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(8), 311–331.
- Sukardi, A., & Hendra Saputro, A. (2024). Pengaruh Komunikasi, Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Papandayan Cocoa Industries Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 186–195.

<https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1772>

- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Sutrisno, E. (2021). Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Kencana Prenada Media Group* (p. 244).
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2, 104–116. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3364>
- Urba, M. A., & Soetjningsih, C. H. (2022). Hubungan Antara Work Life Balance dan Stres Kerja Pada Karyawan Perusahaan. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(3), 694–700. <https://doi.org/10.51214/bocp.v4i3.383>
- van Barneveld, K., Quinlan, M., Kriesler, P., Junor, A., Baum, F., Chowdhury, A., Junankar, P. N., Clibborn, S., Flanagan, F., Wright, C. F., Friel, S., Halevi, J., & Rainnie, A. (2020). The COVID-19 pandemic: Lessons on building more equal and sustainable societies. *Economic and Labour Relations Review*, 31(2), 133–157. <https://doi.org/10.1177/1035304620927107>
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2021). Corrigendum to: The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study (SA Journal of Human Resource Management 18, a1209, (10.4102/sajhrm.v18i0.1209)). In *SA Journal of Human Resource Management* (Vol. 19). AOSIS OpenJournals Publishing AOSIS (Pty) Ltd. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1522>
- Wijaya, P., & Dewayani Soeharto, T. N. E. (2021). Kontribusi Work Life Balance Terhadap Work Engagement Karyawan. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 10(3), 266. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v10i3.5627>
- Zang, L., & Feng, Y. (2023). Relationship between job satisfaction and work engagement in Chinese kindergarten teachers: Vocational delay of gratification as a mediator. *Frontiers in Psychology*, 14(February). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1114519>

LAMPIRAN

TABULASI JAWABAN KUISIONER RESPONDEN

<i>JOB SATISFACTION (Y)</i>												
NO	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	3	5	4	3	5	3	4	4	4	4
5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
6	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5
10	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
14	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5
15	4	4	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4
16	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	1	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
18	3	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	1
19	4	3	3	3	5	5	5	3	4	5	4	4
20	4	4	3	3	3	3	5	3	4	4	4	4
21	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
22	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4
23	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5
24	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	3	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5
30	4	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4
31	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
32	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
34	1	5	5	1	5	5	5	1	5	4	5	1
35	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
36	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
42	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5

43	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
44	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5
47	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
49	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
50	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	1	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5
52	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
56	4	4	3	5	4	3	5	3	4	4	4	4
57	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5
58	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5
62	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
68	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
69	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
70	3	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5
71	4	3	3	3	5	5	5	3	4	5	4	4
72	4	4	3	3	3	3	5	3	4	4	4	4
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
81	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
82	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
83	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5

WORK ENGAGEMENT (Z)						
NO	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6
1	5	5	5	5	5	5
2	4	4	5	4	3	4
3	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5
6	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5
9	4	4	4	5	4	4
10	1	4	4	5	1	5
11	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	1
13	4	5	4	4	5	4
14	5	5	5	5	4	5
15	4	4	4	4	4	4
16	5	5	4	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5
18	4	3	4	3	4	4
19	3	5	3	4	4	4
20	4	5	4	5	4	4
21	5	5	4	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4
23	4	5	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5
28	4	5	4	4	4	4
29	5	5	4	3	4	4
30	5	5	3	4	4	4
31	5	5	3	4	5	5
32	5	5	4	4	4	5
33	5	4	5	5	5	5
34	5	5	1	5	5	5
35	4	5	5	5	5	4
36	5	5	5	4	5	5
37	5	5	5	5	5	5
38	5	5	5	4	5	5
39	4	4	5	5	5	4
40	5	4	4	4	5	5
41	5	5	5	5	4	5
42	4	5	5	5	5	5
43	5	5	5	4	5	4
44	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	4	4
46	5	5	5	5	5	5

47	5	5	5	5	5	4
48	4	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	4	5	5
51	5	5	4	5	4	5
52	4	5	4	5		5
53	5	5	5	5	5	5
54	4	4	5	4	3	4
55	5	5	5	5	4	5
56	5	5	5	4	5	5
57	5	5	5	5	4	5
58	4	4	4	4	4	4
59	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5
61	4	4	5	5	4	5
62	4	4	5	5	5	5
63	5	5	5	5	5	5
64	5	5	5	5	5	5
65	4	5	4	4	5	4
66	5	5	5	5	4	5
67	4	4	4	4	4	4
68	5	5	4	5	5	5
69	5	5	5	5	5	5
70	4	3	4	3	4	4
71	3	5	3	4	4	4
72	4	5	4	5	4	4
73	5	5	5	5	5	5
74	5	5	5	5	5	5
75	5	5	5	5	5	5
76	5	5	5	5	5	5
77	5	5	5	5	5	5
78	5	5	5	5	5	5
79	5	5	5	5	5	5
80	5	5	5	5	5	5
81	5	5	5	5	5	5
82	4	4	5	5	5	4
83	5	5	5	5	5	5

<i>FLEXIBLE WORKING (X1)</i>				
NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
1	5	5	5	5
2	5	4	5	5
3	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	4	4	4	4
7	5	5	5	5
8	5	5	5	5
9	4	4	5	4
10	1	4	5	1
11	5	5	5	5
12	5	5	5	5
13	4	4	4	5
14	5	5	5	5
15	4	4	4	4
16	4	4	4	4
17	5	5	5	5
18	4	4	4	4
19	4	5	4	5
20	5	4	4	5
21	5	4	3	5
22	4	4	4	4
23	4	5	4	4
24	4	3	4	4
25	5	4	4	4
26	4	1	4	4
27	5	5	5	5
28	4	4	4	4
29	4	4	4	5
30	4	3	4	5
31	5	5	5	5
32	5	5	5	5
33	5	5	5	5
34	1	5	5	1
35	5	4	4	5
36	5	5	5	5
37	5	5	4	5
38	5	5	5	5
39	5	5	5	4
40	5	5	5	5
41	5	5	5	4
42	4	5	5	5
43	1	5	5	5
44	5	5	5	4
45	5	5	5	1
46	5	4	4	4

47	5	4	4	5
48	5	5	5	5
49	4	5	4	4
50	5	4	5	5
51	5	5	5	5
52	5	5	5	5
53	5	5	5	5
54	4	4	5	5
55	4	5	5	5
56	4	4	5	5
57	5	5	5	5
58	4	4	4	4
59	5	5	5	5
60	5	5	5	5
61	4	4	5	4
62	4	4	5	4
63	5	5	5	5
64	5	5	5	5
65	4	4	4	5
66	5	5	5	5
67	4	4	4	4
68	4	4	4	4
69	5	5	5	5
70	4	5	5	5
71	4	5	4	5
72	5	4	4	5
73	5	5	5	5
74	5	5	5	5
75	5	5	5	5
76	5	5	5	5
77	5	5	5	5
78	5	5	5	5
79	5	5	5	5
80	5	5	5	5
81	4	4	5	5
82	4	5	5	5
83	4	4	4	4

WORK-LIFE BALANCE (X2)						
NO	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
1	5	5	5	5	5	5
2	4	4	3	3	4	4
3	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5
9	4	4	4	4	4	4
10	4	1	5	1	4	1
11	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5
13	4	4	3	3	4	4
14	5	5	5	5	5	5
15	4	4	4	4	4	4
16	4	4	5	5	4	4
17	5	5	5	5	5	5
18	4	4	3	3	4	4
19	5	5	5	5	4	5
20	5	5	5	5	5	4
21	5	5	5	5	5	4
22	4	4	4	4	4	4
23	4	5	4	4	4	5
24	4	4	3	4	4	3
25	5	5	5	5	5	4
26	4	4	4	4	4	1
27	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	4	4	4
29	4	4	3	3	4	4
30	4	3	3	3	4	3
31	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	1	5
35	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	5	5
39	5	5	4	4	5	5
40	4	5	4	5	4	5
41	5	5	4	5	5	5
42	4	5	5	5	4	5
43	5	5	5	5	5	5
44	5	5	5	5	5	5
45	5	4	4	5	5	5
46	4	1	5	5	5	4

47	4	5	5	5	5	4
48	5	5	4	1	5	5
49	4	4	5	5	4	5
50	5	5	5	4	5	4
51	5	5	4	4	5	1
52	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5
54	4	4	3	3	4	4
55	4	5	4	5	4	5
56	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5
58	4	4	4	4	4	4
59	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4
62	4	4	5	5	4	4
63	5	5	5	5	5	5
64	5	5	5	5	5	5
65	4	4	3	5	4	4
66	5	5	5	5	5	5
67	4	4	4	4	4	4
68	4	4	5	5	4	4
69	5	5	5	5	5	5
70	5	5	5	5	5	5
71	5	5	5	5	4	5
72	5	5	5	5	5	4
73	5	5	5	5	5	5
74	5	5	5	5	5	5
75	5	5	5	5	5	5
76	5	5	5	5	5	5
77	5	5	5	5	5	5
78	5	5	5	5	5	5
79	5	5	5	5	5	5
80	5	5	5	5	4	1
81	5	4	4	4	4	4
82	5	5	4	5	4	5
83	4	4	4	4	4	4

LAMPIRAN ANALISIS DATA

Data Composite Reliability Dan Average Variance Extracted (AVE)

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Co
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
FLEXIBLE WORKING (X1)	.807	.830	.884	.718	
JOB SATISFACTION (Y)	.833	.870	.872	.501	
WORK ENGAGEMENT (Z)	1.000	1.000	1.000	1.000	
WORK-LIFE BALANCE (X2)	.913	.942	.945	.853	

Data HTMT

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Copy to Clipboard
	FLEXIBLE WORKING (X1)	JOB SATISFACTION (Y)	WORK ENGAGEMENT (Z)	WORK-LIFE BALANCE (X2)
FLEXIBLE WORKING (X1)				
JOB SATISFACTION (Y)	.576			
WORK ENGAGEMENT (Z)	.577	.820		
WORK-LIFE BALANCE (X2)	.505	.619	.491	

Data R-Square

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
JOB SATISFACTION (Y)	.654	.641
WORK ENGAGEMENT (Z)	.485	.472

Data F-Square

f Square

Matrix	f Square
	FLEXIBLE WOR... JOB SATISFAC... WORK ENGAG... WORK-LIFE BA...
FLEXIBLE WORKING (X1)	.190 .087
JOB SATISFACTION (Y)	
WORK ENGAGEMENT (Z)	.550
WORK-LIFE BALANCE (X2)	.025 .153

Data *Dirrect Effect*

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard	
^					
	Original Sample Mean	Sample Mean (Corrected)	Standard Deviation	T Statistics (Observed)	P Values
FLEXIBLE WORKING (X1) -> JOB SATISFACTION (Y)	.404	.437	.155	2.605	.011
FLEXIBLE WORKING (X1) -> WORK ENGAGEMENT (Z)	.319	.326	.104	3.075	.003
WORK ENGAGEMENT (Z) -> JOB SATISFACTION (Y)	.608	.629	.085	7.160	.000
WORK-LIFE BALANCE (X2) -> JOB SATISFACTION (Y)	-.151	-.199	.163	.928	.356
WORK-LIFE BALANCE (X2) -> WORK ENGAGEMENT (Z)	.424	.432	.129	3.296	.001

Data *Indirrect Effect*

Specific Indirect Effects

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values		Confidence Intervals		Confidence Intervals Bias Corrected		Samples	Copy to Clipboard:		Excel Format		R Format