PENGARUH *FLEXIBLE WORKING* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PTPN IV REGIONAL II PKS DOLOK ILIR

TUGAS AKHIR

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



Oleh :

NAMA	**:**	**ADITYA KURNIAWAN**
NPM	**:**	**2205160012**
PROGRAM STUDI	**:**	**MANAJEMEN**
KONSENTRASI	**:**	**SUMBER DAYA MANUSIA**

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بسم الله الرحمن الرحيم

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 12 September 2026, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama	:	**ADITYA KURNIAWAN**
NPM	:	**2205160012**
Program Studi	:	**MANAJEMEN**
Konsentrasi	:	**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Tugas Akhir	:	**PENGARUH FLEXIBLE WORKING DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PTPN IV REGIONAL II PKS DOLOK ILIR**

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 — **Assoc. Prof. Dr. H. JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si**

Penguji II — **Dr. RAHMAD BAHAGIA, S.E, M.Si**

Pembimbing

RINI ASTUTI, S.E., M.M.

PANITIA UJIAN

Ketua — **Assoc. Prof. Dr. RADIMAN, S.E., M.Si**

Sekretaris — **Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si**

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بسم الله الرحمن الرحيم

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama	:	**ADITYA KURNIAWAN**
N.P.M	:	**2205160012**
Program Studi	:	**MANAJEMEN**
Konsentrasi	:	**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Tugas Akhir	:	**PENGARUH *FLEXIBLE WORKING* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PTPN IV REGIONAL II PKS DOLOK ILIR**

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Juli 2026

Pembimbing Tugas Akhir

RINI ASTUTI, S.E., M.M

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

AGUS SANI, S.E., M.Sc

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Assoc. Prof. Dr. RADIMAN, S.E., M.Si

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Aditya Kurniawan
NPM : 2205160012
Dosen Pembimbing : Rini Astuti, S.E., M.M
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh *Flexible Working* Dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	–	–	
Bab 2	Mohon ditambahkan referensi dari buku teknik kuri - Cetak publikasi jurnal.	4/8-2026	
Bab 3	–	–	
Bab 4	Tolong hasil penelitian sesuai di Rumus Masalah di Perbaharui jika hasil sudah ditegaskan, pada Pembahasan & refensi (penelitian terdahulu).	21/9-2026	
Bab 5	Kesimpulan : Rangkuman hasil penelitian Saran : Sesuaikan dengan perusahaan yang ditegaskan-jelaskan.	25/8-2026	
Daftar Pustaka	Seluruh referensi harus tercantum pada daftar Pustaka yang menggunakan Mendeley.	29/8-2026	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc Sidang Meja Hijau	1/9-2026	

Medan, September 2026

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Rini Astuti, S.E., M.M

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بسم الله الرحمن الرحيم

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama	**: ADITYA KURNIAWAN**
N.P.M	**: 2205160012**
Program Studi	**: MANAJEMEN**
Konsentrasi	**: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul **"Pengaruh *Flexible Working* Dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir"** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



ADITYA KURNIAWAN

ABSTRAK

PENGARUH *FLEXIBLE WORKING* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PTPN IV REGIONAL II PKS DOLOK ILIR

Aditya Kurniawan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *flexible working* dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antarvariabel. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 82 karyawan kantor PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan serta memediasi secara signifikan pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Flexible Working*, *Work-Life Balance*, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF FLEXIBLE WORKING AND WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION AT PTPN IV REGIONAL II PKS DOLOK ILIR

Aditya Kurniawan
Faculty of Economics and Business

This study aims to examine the effect of flexible working and work-life balance on employee performance mediated by job satisfaction at PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, both directly and indirectly. This research employed a quantitative approach using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to examine the relationships among the variables. The study involved 82 office employees of PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir as respondents. The results indicate that flexible working has a positive and significant effect on employee performance. Work-life balance has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Flexible working has a positive and significant effect on job satisfaction. Work-life balance has a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction significantly mediates the effect of flexible working on employee performance and significantly mediates the effect of work-life balance on employee performance.

Keywords: Flexible Working, Work-Life Balance, Employee Performance, Job Satisfaction

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul "**Pengaruh *Flexible Working* Dan *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir**". sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tugas akhir ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda Hermin dan Ibunda Parmin yang telah dengan penuh kasih sayang mengasuh, membimbing, dan membesarkan penulis sejak kecil, serta senantiasa memberikan doa, semangat, dan dukungan moral maupun material yang tiada henti selama penulis menempuh pendidikan hingga akhirnya dapat menyelesaikan studi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Tanpa keikhlasan, pengorbanan, dan cinta tulus dari keduanya, pencapaian ini tidak akan mungkin terwujud.
2. Bapak Prof. Dr. Akrim, M.Pd selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Radiman, SE., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz, S.E., M.Acc, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M, selaku Sekretaris Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Rini Astuti, S.E., M.M, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing mahasiswa.
9. Bapak Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing mahasiswa.
10. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, yang telah dengan sabar membimbing, mendidik, dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis sejak awal perkuliahan hingga saat ini, sehingga penulis dapat mencapai tahap penulisan tugas akhir skripsi ini. Terima kasih atas dedikasi, perhatian, dan ilmu yang telah diberikan.
11. Segenap pegawai Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, yang telah membantu dan mempermudah berbagai proses administrasi serta mendukung kelancaran dalam penyusunan

tugas akhir ini. Terima kasih atas pelayanan, kerja sama, dan bantuan yang telah diberikan dengan tulus.

12. Untuk Sahabat tersayang, Melati Putri Handayani, terima kasih atas segala bentuk dukungan, motivasi, dan kebersamaan yang telah diberikan selama ini. Persahabatan yang hangat, saling membantu dalam berbagai keadaan, serta kesediaanmu untuk selalu menemani dan mendukung penulis merupakan anugerah berharga yang akan selalu dikenang dengan penuh rasa syukur.

Akhirnya penulis mengharapkan tugas akhir ini bermanfaat bagi kita semua. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Amin.

Medan, Agustus 2026

Penulis,

ADITYA KURNIAWAN
NPM : 2205160012

DAFTAR ISI

ABSTRAK ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **vi**
DAFTAR TABEL ..... **x**
DAFTAR GAMBAR ..... **xi**
BAB 1 PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Identifikasi Masalah 6
1.3 Batasan Masalah 7
1.4 Rumusan Masalah 8
1.5 Tujuan Penelitian 8
1.6 Manfaat Penelitian 9
BAB 2 LANDASAN TEORI **11**
2.1 Kajian Pustaka 11
2.1.1 Kinerja Karyawan 11
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan 11
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan 12
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan 14
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan 16
2.1.2 Kepuasan Kerja 18
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja 18
2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Kepuasan Kerja 20
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja 22
2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja 24
2.1.3 *Flexible Working* 25
2.1.3.1 Pengertian *Flexible Working* 25
2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat *Flexible Working* 27
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Flexible Working* 29
2.1.3.4 Indikator *Flexible Working* 30

2.1.4 *Work Life Balance* 33
2.1.4.1. Pengertian *Work Life Balance* 33
2.1.4.2 Tujuan Dan Manfaat *Work Life Balance* 34
2.1.4.3 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi *Work Life Balance* 37
2.1.4.4 Indikator *Work Life Balance* 38
2.2 Kerangka Konseptual 39
2.2.1 Pengaruh *Flexible Working* Terhadap Kinerja Karyawan 39
2.2.2 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan 40
2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 40
2.2.4 Pengaruh *Flexible Working* Terhadap Kepuasan Kerja 41
2.2.5 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja 42
2.2.6 Pengaruh *Flexible Working* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja 42
2.2.7 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja 43
2.3 Hipotesis 44
BAB 3 METODE PENELITIAN 46
3.1 Jenis Penelitian 46
3.2 Definisi Operasional Variabel 46
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian 47
3.3.1 Tempat Penelitian 47
3.3.2 Waktu Penelitian 48
3.4 Populasi dan Sampel 48
3.4.1 Populasi 48
3.4.2 Sampel 49
3.5 Teknik Pengumpulan Data 49
3.6 Teknik Analisis Data 50
3.6.1 Analisis Data Kuantitatif 50
3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis)* 50
3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS) 51
3.6.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*) 52
3.6.4.1 *Construct reliability and validity* 52

3.6.4.2 *Discriminant Validity* 53
3.6.5 Analisis Model Struktural (*Inner Model*) 53
3.6.5.1 *R-Square* 53
3.6.5.2 *F-Square* 53
3.6.5.3 Pengujian Hipotesis 54
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 56
4.1 Deskripsi Data 56
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian 56
4.1.2 Karakteristik Responden 56
4.1.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin 56
4.1.2.2 Berdasarkan Pendidikan Terakhir 57
4.1.2.3 Berdasarkan Lama Bekerja 57
4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y) 59
4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z) 62
4.1.3.3 Variabel *Flexible Working* (X1) 65
4.1.3.4 Variabel *Work-Life Balance* (X2) 68
4.2 Analisis Data 70
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*) 71
4.2.1.1 *Convergent Validity* 71
4.2.1.2 *Average Variance Extracted* (AVE) 73
4.2.1.3 *Composite Reliability* 74
4.2.1.3 *Cronbach Alpha* 75
4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysist (*Inner Model*). 77
4.2.2.1 *R- Square* 78
4.2.2.2 *F-Square* 79
4.2.2.3 *Path Coeffecient* 80
4.2.3 Analisis Pengujian Hipotesis 82
4.2.3.1 *Dirrect Effect* 83
4.2.3.2 *Indirrect Effect* 84
4.2.3.3 *Total Effect* 85
4.3 Pembahasan 87
4.3.1 Pengaruh *Flexible Working* Terhadap Kinerja Karyawan 87

4.3.2 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan 88
4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan..... 89
4.3.4 Pengaruh *Flexible Working* Terhadap Kepuasan Kerja..... 90
4.3.5 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja..... 91
4.3.6 Pengaruh *Flexible Working* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja 92
4.3.7 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja 93
BAB 5 PENUTUP..... 93
5.1 Kesimpulan 93
5.2 Saran..... 93
5.3 Keterbatasan Penelitian..... 95
DAFTAR PUSTAKA..... 97
LAMPIRAN..... 106

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pra Riset Kinerja Karyawan 4
Tabel 1.2 Pra Riset Kepuasan Kerja 4
Tabel 1.3 Pra Riset *Flexible Working* 5
Tabel 1.4 Pra Riset *Work-Life Balance* 5
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel 46
Tabel 3.2 Rincian Waktu Penelitian 47
Tabel 3.3 Data Jumlah Karyawan Pada PTPN IV Dolok Ilir 48
Tabel 3.4 Instrumen Skala Likert 49
Tabel 4.1 Data Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 55
Tabel 4.2 Data Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 56
Tabel 4.3 Data Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja 57
Tabel 4.4 Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y) 58
Tabel 4.5 Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z) 61
Tabel 4.6 Angket Skor Untuk Variabel *Flexible Working* (X1) 64
Tabel 4.7 Angket Skor Untuk Variabel *Work-Life Balance* (X2) 67
Tabel 4.8 Hasil Uji *Outer Loading* 71
Tabel 4.9 Hasil *Average Variance Extracted* (AVE) 72
Tabel 4.10 Hasil *Composite Reliability* 73
Tabel 4.11 Hasil *Cronbach's Alpha* 74
Tabel 4.12 Hasil *Discriminant Validity* 75
Tabel 4.13 *R-Square* 77
Tabel 4.14 *F-Square* 78
Tabel 4.15 *Path Coeffecient* 80
Tabel 4.16 *Direct effect* 82
Tabel 4.17 *Indirect effect* 84
Tabel 4.18 *Total Effect* 85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pradigma Penelitian.....43
Gambar 4.1 *Standardized Loading Factor Inner* dan *Outer Model*.....70
Gambar 4.2 Uji Hipotesis.....81

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset strategis dalam organisasi karena berperan langsung dalam pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan bisnis sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja karyawan. Karyawan tidak hanya dituntut untuk melaksanakan tugas sesuai deskripsi pekerjaan, tetapi juga diharapkan mampu memberikan kontribusi optimal melalui inisiatif, kerja sama, serta tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi (Erawati et al., 2026).

Perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang kompeten agar aktivitas operasional dapat berjalan secara efektif dan efisien. Tanpa dukungan karyawan yang berkualitas, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk menjaga keberlangsungan organisasi adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan (Fadilah, 2025). Kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja yang dicapai berdasarkan standar yang telah ditentukan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Jufrizen & Rahmadhani, 2020)

Salah satu faktor yang memengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan adalah kinerja karyawan (Susilo et al., 2023). Setiap karyawan tentu ingin berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan, dan kinerja mencerminkan upaya nyata yang diberikan oleh individu maupun kelompok sesuai dengan perannya dalam organisasi (Hasibuan et al., 2024). Karyawan yang memiliki kinerja tinggi

dapat mendukung pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan (Marbun & Jufrizen, 2022).

Rendahnya kinerja karyawan merupakan masalah yang sering dijumpai dalam perusahaan (Nurhalizah & Jufrizen, 2024). Kinerja sendiri merupakan hasil kerja karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan berdasarkan perannya dalam organisasi (Pauti & Kurniawan, 2026).

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *flexible working*, *work-life balance* dan kepuasan kerja (Aladawiyah & Asmadi, 2025). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja cenderung memiliki sikap dan pemikiran positif terhadap pekerjaan yang dilakukan, sedangkan karyawan yang merasa tidak puas cenderung memandang pekerjaan secara negatif (Amanda & Adrian, 2025). Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang berkontribusi besar dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi, karena mencerminkan persepsi dan perasaan emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar dan kinerja yang lebih optimal (Ishak & Pratama, 2021).

Flexible working adalah pendekatan pengaturan kerja yang memberikan karyawan keleluasaan dalam menentukan waktu, lokasi, dan pola kerja sesuai kebutuhan, tanpa mengurangi tanggung jawab dan produktivitas (Hairudinor *et al.,* 2020). Konsep *flexible working* berbeda dengan sistem kerja tradisional yang menuntut kehadiran fisik dan jam kerja kaku. Pendekatan ini menempatkan kenyamanan dan fleksibilitas karyawan sebagai prioritas, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas sekaligus kesejahteraan

karyawan. Implementasi *flexible working* menekankan pentingnya penyesuaian antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi, serta hubungan positif antara manajemen dan karyawan (Lesmana & Farisi, 2021).

Work-life balance adalah kondisi di mana karyawan dapat mencapai keseimbangan yang harmonis antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Work-life balance* menjadi aspek penting karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menjalankan peran profesional dan personal secara seimbang, sehingga meningkatkan kesejahteraan, motivasi, dan produktivitas (Siregar & Pasaribu, 2022). Pendekatan ini juga menguntungkan perusahaan karena karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung lebih terlibat dan berkontribusi secara optimal (Susanto & Pelealu, 2025).

Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II PKS Dolok Ilir, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu fokus utama dalam mendukung efektivitas operasional perusahaan. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan kelapa sawit, perusahaan ini menghadapi tuntutan produktivitas dan efisiensi yang tinggi.

Berdasarkan *pra riset* yang dilakukan penulis terhadap 20 karyawan pada PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun, responden berasal dari beberapa divisi kerja yang berbeda. Sebanyak 4 responden berasal dari Divisi Tata Usaha, 4 responden dari Divisi Gudang, 4 responden dari Divisi Pengolahan, 4 responden dari Divisi Teknik, dan 4 responden dari Divisi Personalia. Pembagian responden dari berbagai divisi tersebut dilakukan untuk memperoleh gambaran yang lebih representatif mengenai kondisi yang diteliti di lingkungan PTPN IV Dolok Ilir, Kabupaten Simalungun:

Tabel 1.1

Pra Riset Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan	Ya		Tidak	
		(F)	(%)	(F)	(%)
1	Apakah Anda merasa mampu menyelesaikan tugas sesuai target perusahaan?	11	55%	9	45%
2	Apakah Anda dapat mengatur waktu kerja secara efektif untuk mencapai target perusahaan?	12	60%	8	40%

Sumber: Data Primer Kuisioner (2026)

Fenomena yang ditemukan dari pra riset menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir masih perlu ditingkatkan. Hal ini ditunjukkan oleh sebagian karyawan yang belum sepenuhnya mampu mencapai target perusahaan dan hasil kerja yang belum sesuai dengan harapan serta tujuan organisasi. Salah satu penyebab rendahnya kinerja adalah kurangnya kemampuan dalam mengatur waktu secara efektif dan memprioritaskan tugas. Karyawan yang tidak dapat mengelola waktu atau menunda pekerjaan berpotensi menurunkan produktivitas, sehingga berdampak pada pencapaian target perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 1.2

Pra Riset Kepuasan Kerja

No.	Pertanyaan	Ya		Tidak	
		(F)	(%)	(F)	(%)
1	Apakah Anda merasa beban pekerjaan terlalu banyak?	13	65%	7	35%
2	Apakah Anda merasa fasilitas dan lingkungan kerja kurang mendukung?	12	60%	8	40%

Sumber : Data Primer Kuisioner (2026)

Fenomena yang ditemukan dari pra riset menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir masih perlu perhatian. Hal ini terlihat dari sebagian karyawan yang merasa beban pekerjaan terlalu

banyak dan lingkungan kerja belum sepenuhnya mendukung kenyamanan bekerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja, yang dapat memengaruhi motivasi, produktivitas, dan kinerja secara keseluruhan.

Tabel 1.3

Pra Riset *Flexible Working*

No.	Pertanyaan	Ya		Tidak	
		(F)	(%)	(F)	(%)
1	Apakah Anda merasa memiliki fleksibilitas yang cukup dalam mengatur waktu kerja?	10	50%	10	50%
2	Apakah pengaturan kerja fleksibel membantu Anda menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi?	11	55%	9	45%

Sumber : Data Primer Kuisioner (2026)

Fenomena yang ditemukan dari pra riset menunjukkan bahwa penerapan *flexible working* di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir masih perlu ditingkatkan. Sebagian karyawan merasa fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja belum sepenuhnya memadai, sehingga kesulitan menyeimbangkan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *flexible working* yang optimal dapat mendukung produktivitas dan kenyamanan kerja karyawan, sehingga berdampak positif pada kinerja secara keseluruhan.

Tabel 1.4

Pra Riset *Work-Life Balance*

No.	Pertanyaan	Ya		Tidak	
		(F)	(%)	(F)	(%)
1	Apakah Anda merasa memiliki fleksibilitas yang cukup dalam mengatur waktu kerja?	15	75%	5	25%
2	Apakah pengaturan kerja fleksibel membantu Anda menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi?	14	70%	6	30%

Sumber : Data Primer Kuisioner (2026)

Fenomena yang ditemukan dari pra riset menunjukkan bahwa *work-life balance* karyawan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir masih perlu diperhatikan. Beberapa karyawan mengalami kesulitan menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan ini dapat berdampak pada kesehatan fisik dan mental karyawan, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas dan kinerja. Karyawan yang bekerja terus-menerus tanpa waktu istirahat yang cukup cenderung merasa lelah dan kurang efektif dalam melaksanakan tugas jangka panjang.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **"Pengaruh *Flexible Working* Dan *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir"**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebagian karyawan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir belum sepenuhnya mampu menyelesaikan tugas sesuai target perusahaan dan belum mengatur waktu kerja secara efektif. Kondisi ini menunjukkan rendahnya kemampuan dalam memprioritaskan tugas dan mengelola waktu, sehingga berpotensi menurunkan produktivitas dan pencapaian target perusahaan secara keseluruhan.
2. Beberapa karyawan merasa beban pekerjaan terlalu banyak dan fasilitas serta lingkungan kerja belum sepenuhnya mendukung kenyamanan bekerja.

Ketidakpuasan ini dapat memengaruhi motivasi, produktivitas, dan kinerja karyawan, sehingga perlu adanya upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja.

3. Sebagian karyawan merasa fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja masih kurang memadai, sehingga kesulitan menyeimbangkan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi *flexible working* yang lebih efektif diperlukan untuk meningkatkan kenyamanan dan produktivitas karyawan.
4. Beberapa karyawan mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan ini dapat memengaruhi kesehatan fisik dan mental, menurunkan produktivitas, serta berdampak negatif terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini dibatasi agar pembahasan lebih terarah dan fokus. Penelitian ini hanya membahas pengaruh *flexible working* dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

Penelitian ini tidak membahas faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan di luar variabel yang diteliti, seperti kompensasi, kepemimpinan secara umum, atau lingkungan sosial kerja.

Selain itu, objek penelitian dibatasi pada karyawan PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada perusahaan atau organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan indentifikasi masalah yang dikemukakan penulis, maka rumusan masalahnya adalah :

1. Apakah *flexible working* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir?
2. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir?
4. Apakah *flexible working* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir?
5. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir?
6. Apakah *flexible working* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerjapada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir?
7. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerjapada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir?

1.5 Tujuan Penelitian

Dari uraian yang penulis kemukakan diatas maka tujuan dalam penilitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *flexible working* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *flexible working* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *flexible working* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerjapada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerjapada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

1.6 Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri dan tulisan ini juga dapat berguna secara teoritis maupun praktis yang mengenai manajemen sumber daya manusia:

1. Manfaat Teoritis

   Sebagai pijakan, referensi dan kajian lebih lanjut pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh *flexible working* dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pengetahuan mengenai faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Dakhi (2025), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan wewenang yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan mencerminkan tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan selama periode tertentu yang diukur berdasarkan kuantitas dan kualitas hasil kerja. Semakin baik kemampuan karyawan dalam memenuhi atau melampaui target yang telah ditetapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi .

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan seluruh tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan sering diukur berdasarkan hasil kerja yang dicapai selama periode tertentu, yang mencakup kuantitas (jumlah pekerjaan yang diselesaikan) dan kualitas (standar yang dicapai) dari hasil tersebut. Karyawan yang mampu memenuhi atau melampaui target yang ditetapkan dianggap memiliki kinerja yang baik Aguinis (2023).

Kinerja karyawan juga dapat dijadikan ukuran untuk membandingkan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Secara umum, kinerja mencerminkan tingkat pencapaian pelaksanaan

program, kegiatan, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi melalui perencanaan strategis Dessler (2021).

Selain itu, kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang, tanggung jawab, moral, dan etika. Kinerja merupakan proses yang berorientasi pada tujuan, yang memastikan setiap proses organisasi berjalan dengan baik untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan organisasi secara keseluruhan Noe et al. (2022).

Kinerja (*performance*) adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode tertentu (Sukmara, 2023). Kinerja karyawan tidak hanya berfungsi sebagai informasi untuk promosi atau penetapan gaji, tetapi juga sebagai dasar bagi perusahaan untuk memotivasi karyawan dan merencanakan langkah-langkah perbaikan agar penurunan kinerja dapat dihindari Varma et al. (2023).

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai dari kontribusi individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang mencerminkan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja yang optimal sangat dibutuhkan perusahaan karena berpengaruh langsung terhadap pencapaian tujuan, produktivitas, serta

keberlangsungan organisasi. Menurut (Dakhi. 2025), tujuan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi

   Kinerja karyawan bertujuan untuk membantu organisasi dalam mencapai target dan sasaran yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2. Meningkatkan Produktivitas Kerja

   Kinerja yang tinggi akan mendorong peningkatan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas.

3. Mengoptimalkan Pelaksanaan Tugas

   Kinerja bertujuan memastikan setiap pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab dan standar kerja.

4. Meningkatkan Profesionalisme Karyawan

   Melalui kinerja yang baik, karyawan dapat mengembangkan kompetensi, keterampilan, dan sikap kerja profesional.

5. Memperkuat Daya Saing Organisasi

   Kinerja karyawan yang optimal akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam bersaing di dunia usaha.

Menurut (Suerni & Nurmansyah. 2025), manfaat kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Kerja Sama Tim

   Kinerja yang baik mendorong terciptanya koordinasi dan kolaborasi kerja yang lebih efektif.

2. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Produktif

   Karyawan yang berkinerja baik akan membentuk budaya kerja yang positif di dalam organisasi.

3. Mendorong Peningkatan Kualitas Organisasi

   Kinerja karyawan yang optimal akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan memiliki tujuan dan manfaat yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Kinerja yang baik tidak hanya memberikan dampak positif bagi perusahaan, tetapi juga bagi pengembangan dan kemajuan karyawan secara berkelanjutan.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang baik berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Karyawan yang produktif dan berkualitas membantu perusahaan berkembang dan berkompetisi di pasar. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Dakhi. 2025) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. *Flexible Working*

   Pengaturan kerja yang memberikan karyawan keleluasaan dalam menentukan waktu, tempat, dan cara kerja. Fleksibilitas ini membantu karyawan mengelola pekerjaan lebih efisien dan meningkatkan produktivitas.

2. *Work-Life Balance*

   Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. *Work-life balance* yang baik membuat karyawan lebih fokus, termotivasi, dan mampu menjaga kesehatan fisik maupun mental.

3. Kepuasan Kerja

   Perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya. *Flexible working* dan *work-life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mendorong kinerja karyawan lebih optimal.

Sedangkan menurut (Suerni & Nurmansyah. 2025) yaitu :

1. Keterampilan dan keahlian, keterampilan adalah sesuatu yang di pelajari dengan teratur hingga akhirnya menjadi panadai atau ahli dibidang yang dipelajari tersebut. Keahlian ialah suatu kemampuan yang melakukan sesuatu terhadap sebuah peran.
2. Pengetahuan, adalah berbagai gejala yang di temui dan di peroleh manusia melalui pengamatan akal.
3. Rancangan kerja, adalah bagian dari proses sedain pekerjaan (job desain) yang memperhatikan operasi kerja yang sebenarnya.
4. Motivasi kerja, adalah kemajuan kerja yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada dari dalam diri karyawan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan social dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut.
5. Kepemimpinan, adalah rangkaian aktivitas penataan berupa kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu.

6. Motivasi, adalah tingkat kesenangan yang di rasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
7. Loyalitas, sebagai tindakan menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada perusahaan tempatnya bekerja.
8. Komitmen, adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut
9. Disiplin kerja, adalah penggunaan beberapa hukuman atau sanksi jika karyawan menyimpang dari peraturan.

Dengan menilai kinerja karyawan, organisasi dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan. Hal ini memungkinkan pengembangan individu melalui pelatihan, pengembangan karier, dan perencanaan suksesi yang tepat.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Adapun indikator kinerja menurut (Dakhi. 2025) yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas (mutu)

   Kualitas (mutu) merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

   Kuantitas (jumlah) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk uang, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang di selesaikan.

3. Waktu (jangka waktu)

   Waktu (jangka waktu) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Penekanan biaya

   Penekanan biaya artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah dianggarkan.

5. Pengawasan

   Pengawasan artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.

6. Hubungan antar karyawan

   Hubungan antar karyawan maksudnya dalam hubungan ini di ukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan peranan saling menghargai niat baik dan kerja sama anatara karyawan yang satu dengan yang lainnya.

Menurut (Suerni & Nurmansyah. 2025) variable kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indikator :

1. Kesetiaan adalah ketulusan, tidak melanggar janji atau berkhianat, perjuangan dan anugerah, serta mempertahankan kesepakatan dan menjaga janji.
2. Prestasi, merupakan hasil yang telah dicapai oleh seseorang dalam melakukan kegiatan.

3. Kejujuran, adalah suatu sikap yang lurus hati, menyatakan yang sebenar-benarnya tidak berbohong atau berkata hal-hal yang menyalahi apa yang terjadi (fakta).
4. Kerjasama, adalah suatu usaha bersama antara individu atau kelompok social untuk mencapai tujuan bersama.
5. Prakarsa, adalah upaya, tindakan mula-mula yang dimunculkan oleh sesorang.
6. Kecakapan, adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.
7. Tanggung jawab adalah keadaan dimana wajib menanggung segala sesuatu sehingga kewajiban menanggung, memikul, menanggung segala sesuatu yang menjadi akibat.

Kinerja karyawan adalah ukuran sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dengan efektif dan efisien, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Haris et al. (2023), kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan positif yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari penilaian atas berbagai aspek pekerjaan yang dijalani. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kesenangan pegawai terhadap tugas, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta penghargaan yang diterima dari organisasi.

Kepuasan kerja bersifat individual. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai dan kebutuhan yang mereka anut. Suatu pekerjaan akan memiliki makna bagi seseorang jika pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara memadai dan memuaskan. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya Robbins & Judge, (2022).

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang muncul dari evaluasi yang dilakukan terhadap pengalaman kerja dan tugas yang dijalankan. Kondisi ini mencerminkan sejauh mana individu menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya, termasuk aspek tugas, lingkungan kerja, dan kompensasi Colquitt et al. (2021).

Selain itu, kepuasan kerja berkaitan dengan karakteristik pekerjaan dan sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan individu, termasuk motivasi, keterlibatan, dan hubungan interpersonal. Faktor-faktor seperti gaji, lingkungan kerja, dan interaksi dengan rekan kerja turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan McShane & Von Glinow, (2024).

Kepuasan kerja juga dapat dianggap sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami karyawan saat menilai pekerjaannya. Sikap positif terhadap pekerjaan tercermin dari moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi yang ditunjukkan dalam melaksanakan Alblas & Wijsman (2021).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak

menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaanya maupun dengan kondisi dirinya Wagner & Hollenbeck (2021).

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari interaksi antara individu dan lingkungan kerjanya. Tingkat kepuasan kerja memengaruhi motivasi, produktivitas, dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki banyak manfaat, baik bagi individu maupun organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif. Mereka lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan. Tujuan kepuasan kerja (Haris et al., 2023) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan Kinerja

   Salah satu tujuan utama dari menciptakan kepuasan kerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan lebih termotivasi dan produktif dalam menjalankan tugas mereka.

2. Meningkatkan Retensi Karyawan

   Kepuasan kerja yang tinggi dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan. Karyawan yang merasa puas cenderung bertahan lebih lama di perusahaan, mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan.

3. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan

   Dengan menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan, perusahaan juga berkontribusi pada kesejahteraan mental dan fisik karyawan. Ini dapat

mengurangi stres kerja dan meningkatkan kebahagiaan karyawan secara keseluruhan.

4. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif

   Kepuasan kerja membantu menciptakan budaya dan lingkungan kerja yang sehat, di mana karyawan merasa dihargai dan dihormati, yang pada gilirannya meningkatkan hubungan antar karyawan.

Sedangkan, menurut (Chandrasari, 2025) manfaat kepuasan kerja adalah :

1. Peningkatan Produktivitas

   Karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Mereka lebih siap untuk berkontribusi lebih banyak kepada perusahaan.

2. Penurunan Absensi

   Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih jarang absen atau tidak hadir. Kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi untuk datang bekerja dengan semangat.

3. Pengurangan Konflik

   Ketika karyawan merasa puas, mereka lebih cenderung bekerja dengan baik dalam tim, yang mengurangi konflik interpersonal di tempat kerja.

4. Kreativitas yang Lebih Tinggi

   Kepuasan kerja sering kali meningkatkan inovasi dan kreativitas, karena karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide dan berkontribusi pada solusi baru.

5. Loyalitas dan Komitmen

Karyawan yang puas lebih loyal kepada perusahaan, yang berdampak pada keberlangsungan perusahaan jangka panjang. Mereka lebih cenderung untuk berinvestasi dalam perkembangan perusahaan.

Kepuasan kerja memiliki banyak manfaat baik untuk individu maupun organisasi, menciptakan ekosistem yang saling menguntungkan.

2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dan faktor individu. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Haris et al., 2023) adalah:

1. Faktor Lingkungan Kerja

   Kebersihan, kenyamanan, dan fasilitas di tempat kerja dapat mempengaruhi bagaimana karyawan merasakan kepuasan. Ruang kerja yang nyaman dan fasilitas yang memadai akan membuat karyawan merasa lebih baik dalam bekerja.

2. Hubungan dengan Rekan Kerja

   Hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, baik dalam tim maupun antar departemen, dapat meningkatkan kepuasan. Kerja sama yang harmonis membantu menciptakan suasana kerja yang lebih menyenangkan.

3. Penghargaan

   Gaji dan tunjangan yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab karyawan memengaruhi kepuasan mereka. Gaji yang memadai akan membuat karyawan merasa dihargai.

4. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang adil, terbuka, dan mendukung karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin yang baik juga memberikan arahan yang jelas dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Menururt (Rehardjo, 2022) kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor:

1. Tanggung Jawab Pekerjaan

   Pekerjaan yang menantang tetapi tidak terlalu sulit atau membosankan dapat membuat karyawan merasa puas karena mereka merasa dapat berkembang dan belajar.

2. Kesempatan Pengembangan Karier

   Program pelatihan dan kesempatan untuk belajar dan berkembang secara profesional sangat penting bagi banyak karyawan. Mereka merasa puas jika ada kesempatan untuk berkembang di perusahaan.

3. Keamanan Kerja

   Karyawan yang merasa aman dengan pekerjaan mereka dan tidak khawatir tentang PHK atau masalah lainnya akan merasa lebih puas dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik.

4. *Work-Life Balance*

   Kemampuan untuk menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau keluarga juga sangat berpengaruh pada kepuasan kerja. Fleksibilitas dalam jam kerja atau kebijakan cuti yang baik dapat membantu karyawan merasa lebih puas.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berhubungan. Faktor-faktor ini harus dipertimbangkan oleh manajer dan pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut (Haris et al., 2023) indikator kepuasan kerja yang meliputi antara lain:

1. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri), Kepuasan pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. *Salary* (gaji/upah), Gaji merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dimana hal ini bisa dilihat sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. *Promotional opportunity* (kesempatan promosi), Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk bias ikut andil dalam memajukan organisasi, sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang bermacam-macam dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.
4. *Supervisor* (pengawasan), Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. *Work relations* (rekan kerja), Pada umumnya, sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada pegawai secara individu adalah rekan kerja yang kooperatif. Kelompok kerja, terutama tim yang „kuat“ bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

Indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja menurut (Chandrasari, 2025) yaitu:

1. Kepuasan terhadap gaji, yaitu atau tidak senang karyawan akan gajiyang diterima.
2. Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senangkaryawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.
3. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.
4. Kepuasan terhadap supervisor, sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.

Kepuasan kerja seringkali berdampak positif pada hubungan antar rekan kerja. Karyawan yang merasa bahagia lebih cenderung berkolaborasi dan mendukung satu sama lain.

2.1.3 *Flexible Working*

2.1.3.1 Pengertian *Flexible Working*

Menurut Riyanto dan Jihadi (2025), *flexible working* merupakan suatu pengaturan kerja yang memberikan fleksibilitas kepada pegawai dalam menentukan waktu, lokasi, maupun pola pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik pekerjaan. Penerapan *flexible working* bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, meningkatkan kenyamanan, produktivitas, serta kepuasan kerja pegawai tanpa mengurangi tanggung jawab terhadap pencapaian target organisasi.

Flexible working adalah pengaturan kerja yang memberikan karyawan kebebasan dalam menentukan *working hours*, *workplace*, dan cara pelaksanaan

tugas mereka, sehingga memungkinkan penyesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi Korunka (2021). Dengan *flexible working*, karyawan memiliki kontrol lebih besar terhadap bagaimana mereka mengatur waktu dan tempat bekerja.

Pendekatan *flexible working* menekankan hasil kerja (*work outcomes*) dibandingkan kehadiran fisik, sehingga karyawan dapat bekerja secara mandiri namun tetap memenuhi target organisasi Kelliher & de Menezes (2021). Sistem ini mendorong karyawan untuk fokus pada kualitas dan kuantitas hasil kerja, bukan sekadar durasi kerja.

Flexible working juga memungkinkan karyawan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Dengan keseimbangan ini, karyawan dapat menjaga kesehatan fisik dan mental, sekaligus meningkatkan *motivation* dan *job satisfaction* dalam jangka panjang Chung (2022).

Berbagai bentuk *flexible working* antara lain *flexible working hours*, *remote working*, *compressed workweek*, dan pengaturan *part-time*. Bentuk-bentuk ini memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi pribadi, sehingga produktivitas dan kenyamanan kerja meningkat Norgate & Cooper (2020).

Selain itu, penerapan *flexible working* dapat meningkatkan *creativity* dan *innovation*, karena karyawan memiliki kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang lebih efektif dan sesuai gaya kerja masing-masing. Lingkungan kerja yang mendukung *flexible working* mendorong karyawan berkontribusi lebih maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi Dale (2020).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *flexible working* adalah pengaturan kerja yang memberikan fleksibilitas *time*, *place*, dan cara kerja kepada karyawan, sehingga memungkinkan mereka menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat *Flexible Working*

Tujuan utama *flexible working* adalah menciptakan sistem kerja yang memungkinkan karyawan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sekaligus meningkatkan produktivitas dan *job satisfaction*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Riyanto & Jihadi, 2025) menyatakan bahwa tujuan *flexible working* yaitu :

1. Meningkatkan Efisiensi Waktu (*Time Management*)

   Flexible working memungkinkan karyawan mengatur *working hours* mereka sendiri, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih efisien dan sesuai prioritas.

2. Menyesuaikan dengan Kebutuhan Pribadi

   Sistem ini membantu karyawan menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi (*work-life balance*), sehingga mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan.

3. Mendorong Produktivitas (*Productivity*)

   Dengan fleksibilitas dalam bekerja, karyawan dapat bekerja di waktu dan tempat yang paling efektif, sehingga hasil kerja lebih maksimal.

4. Meningkatkan Kemandirian dan Kreativitas (*Creativity & Autonomy*)

   Flexible working memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menyelesaikan

tugas sesuai gaya kerja mereka, mendorong inovasi dan pengembangan solusi kreatif.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Pratiwi & Wartini, 2025) menyatakan bahwa manfaat *flexible working* yaitu :

1. Meningkatkan Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

   Fleksibilitas dalam bekerja membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi, sehingga mereka lebih fokus dan berdedikasi pada pekerjaan.

2. Mengurangi Tingkat Stres dan Absensi

   Karyawan yang dapat menyesuaikan waktu dan tempat kerja cenderung lebih sehat secara fisik dan mental, serta lebih jarang mengambil cuti karena kelelahan atau tekanan kerja.

3. Mendukung Produktivitas Tim dan Organisasi (*Team & Organizational Productivity*)

   Lingkungan kerja yang fleksibel memungkinkan tim bekerja lebih efisien dan kolaboratif, sehingga pencapaian tujuan organisasi lebih optimal.

4. Meningkatkan Retensi Karyawan

   Karyawan yang merasakan manfaat *flexible working* cenderung lebih loyal dan ingin bertahan lebih lama di perusahaan, sehingga mengurangi turnover.

Berdasarkan beberapa penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa *flexible working* bukan hanya memberikan kenyamanan bagi karyawan, tetapi juga berdampak positif pada motivasi, kinerja, dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Flexible Working*

Penerapan *flexible working* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat menentukan efektivitas sistem kerja ini dalam meningkatkan *productivity*, *job satisfaction*, dan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) karyawan (Riyanto & Jihadi, 2025). Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi *flexible working:*

1. Kebijakan Perusahaan (*Company Policy*)

   Peraturan dan kebijakan yang jelas mengenai *working hours*, *remote working*, dan bentuk fleksibilitas lain sangat memengaruhi keberhasilan penerapan *flexible working*.

2. Kesiapan Teknologi (*Technology Readiness*)

   Infrastruktur teknologi yang memadai, seperti jaringan internet stabil, sistem manajemen tugas (*task management*), dan akses digital, mendukung karyawan bekerja secara fleksibel dari berbagai lokasi.

3. Karakteristik dan Disiplin Karyawan (*Employee Characteristics & Discipline*)

   Karyawan yang mandiri, mampu mengatur waktu (*time management*), dan memiliki disiplin tinggi lebih mudah menyesuaikan diri dengan *flexible working* sehingga tetap produktif.

4. Dukungan Manajemen dan Atasan (*Management Support*)

   Peran manajemen atau atasan sangat penting dalam memberikan arahan, memonitor hasil kerja, dan memberikan *feedback* yang konstruktif agar karyawan tetap termotivasi dalam bekerja fleksibel.

5. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

   Lingkungan kerja yang mendukung fleksibilitas, keterbukaan, dan inovasi mendorong karyawan untuk memanfaatkan *flexible working* secara optimal dan kreatif.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Pratiwi & Wartini, 2025) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi *flexible working*:

1. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

   Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih mudah menyesuaikan diri dengan *flexible working* dan menunjukkan *motivation* tinggi.

2. Keterampilan Interpersonal dan Soft Skills (*Soft Skills*)

   Kemampuan komunikasi, kerja sama tim, adaptasi, dan manajemen diri sangat mendukung efektivitas penerapan *flexible working*.

3. Kesiapan Pribadi (*Individual Readiness*)

   Karyawan yang terbiasa mandiri dan mampu mengelola *workload* secara efektif lebih berhasil dalam sistem kerja fleksibel.

Dengan demikian, keberhasilan *flexible working* bergantung pada kombinasi kebijakan perusahaan, kesiapan teknologi, karakter karyawan, dukungan manajemen, budaya organisasi, serta kepuasan dan kemampuan karyawan untuk beradaptasi secara efektif.

2.1.3.4 Indikator *Flexible Working*

Penerapan *flexible working* dapat dinilai melalui beberapa indikator yang menunjukkan sejauh mana karyawan dapat memanfaatkan fleksibilitas dalam *working hours*, *workplace*, dan cara melaksanakan tugas. Indikator ini membantu organisasi mengetahui efektivitas sistem kerja fleksibel dalam meningkatkan

produktivitas dan *job satisfaction*. Menurut (Riyanto & Jihadi, 2025) indikator *flexible working* tersebut adalah :

1. Kontrol terhadap Waktu Kerja (*Control Over Working Hours*)

   Karyawan dapat mengatur jadwal kerja mereka sendiri sesuai dengan kebutuhan pribadi dan prioritas pekerjaan, sehingga tugas dapat diselesaikan lebih efisien.

2. Fleksibilitas Tempat Kerja (*Workplace Flexibility*)

   Karyawan memiliki kebebasan untuk memilih lokasi bekerja, misalnya bekerja dari kantor, rumah, atau lokasi lain yang mendukung produktivitas (*remote working*).

3. Penyesuaian Tugas (*Task Flexibility*)

   Karyawan dapat menentukan cara menyelesaikan pekerjaan sesuai gaya dan kemampuan mereka, tanpa mengurangi kualitas dan kuantitas hasil kerja.

4. Keseimbangan Kerja-Hidup (*Work-Life Balance*)

   Indikator ini menunjukkan sejauh mana *flexible working* membantu karyawan menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, sehingga kesehatan dan motivasi tetap terjaga.

5. Dukungan Manajemen (*Management Support*)

   Keberhasilan *flexible working* juga bergantung pada dukungan manajemen, termasuk pemberian arahan, *feedback*, dan pengawasan hasil kerja yang memadai.

Sedangkan menurut (Pratiwi & Wartini, 2025) indikator *flexible working* yaitu:

1. Fleksibilitas Penjadwalan (*Timing Flexibility*)

Kemampuan karyawan memilih kapan memulai dan mengakhiri *working hours* mereka sendiri, sehingga mereka dapat menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi tanpa mengurangi produktivitas (*work productivity*) yang diharapkan organisasi.

2. Fleksibilitas Durasi Kerja (*Time Flexibility*)

   Kemampuan karyawan untuk memodifikasi durasi waktu kerja, misalnya melalui pengaturan jam kerja yang lebih pendek atau *part-time*, sehingga durasi kerja sesuai dengan kebutuhan individu.

3. Fleksibilitas Lokasi (*Place Flexibility*)

   Kemampuan karyawan memilih lokasi kerja yang nyaman (*remote working*), seperti bekerja dari rumah atau tempat lain selain kantor.

4. Fleksibilitas Prioritas Tugas (*Task Flexibility*)

   Kemampuan karyawan mengatur urutan tugas kerja mereka sendiri, sehingga dapat menyesuaikan cara kerja yang paling efektif sesuai keterampilan dan kebutuhan pekerjaan.

5. Kemandirian dalam Pengelolaan Kerja (*Work Autonomy*)

   Indikator berupa kemampuan karyawan mengelola pekerjaan mereka sendiri secara mandiri, termasuk pengambilan keputusan dalam pelaksanaan tugas tanpa pengawasan langsung setiap waktu.

Berdasarkan indikator-indikator di atas, dapat disimpulkan bahwa *flexible working* bukan hanya memberikan kebebasan bagi karyawan dalam bekerja, tetapi juga mendorong produktivitas, meningkatkan kepuasan kerja, dan menjaga

keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga memberikan manfaat bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan.

2.1.4 *Work Life Balance*

2.1.4.1. Pengertian *Work Life Balance*

Menurut Saputra dan Masdupi (2025), *work life balance* merupakan kondisi ketika pegawai mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, dan aktivitas di luar pekerjaan secara proporsional. Keseimbangan tersebut memungkinkan pegawai untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan tanpa mengabaikan kebutuhan pribadi maupun sosial, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja, kesejahteraan, dan produktivitas.

Keseimbangan kehidupan atau *work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan berbagai aspek kehidupannya, termasuk pekerjaan, kehidupan pribadi, keluarga, spiritual, dan sosial. Mencapai keseimbangan ini seringkali terlihat sulit karena individu harus membagi waktu dan energi secara efektif agar semua aspek kehidupan dapat terpenuhi dengan baik Sirgy & Lee (2023).

Seseorang yang mampu menjaga keseimbangan kehidupan biasanya memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengatur waktu dan prioritas, sehingga produktivitas dan efektivitasnya meningkat. Keseimbangan ini juga berdampak positif pada kesejahteraan, kebahagiaan, dan pertumbuhan diri secara menyeluruh Chung (2022).

Work-life balance dapat dipahami sebagai sejauh mana individu merasa terlibat dan puas dalam peran mereka, baik di kehidupan pribadi maupun pekerjaan, tanpa menimbulkan konflik antara keduanya. Perusahaan yang

memperhatikan *work-life balance* karyawan cenderung menjaga kualitas kerja dan komitmen karyawan, karena program ini membantu karyawan mencapai target tanpa mengorbankan aspek pribadi Guillén (2021).

Selain itu, *work-life balance* merupakan keseimbangan antara kepentingan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Hal ini mencakup pembagian peran dan tanggung jawab dalam pekerjaan tanpa mengabaikan aspek lain dalam kehidupan, sehingga individu dapat tetap produktif sambil menjaga kesejahteraan pribadi Sarker et al. (2021).

Konsep *work-life balance* juga menekankan pentingnya kemampuan individu dalam mengelola panggilan pribadi dan pekerjaan secara bersamaan. Individu yang mampu melakukan ini dengan baik dapat mengurangi stres, meningkatkan kepuasan hidup, dan meningkatkan kinerja di tempat kerja Adisa & Gbadamosi (2021).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah keadaan di mana seseorang mampu membagi waktu, energi, dan perhatian antara pekerjaan, keluarga, dan aktivitas pribadi secara seimbang. Keseimbangan ini berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kualitas hidup secara menyeluruh.

2.1.4.2 Tujuan Dan Manfaat *Work Life Balance*

Tujuan dan Manfaat *work-life balance* sangat penting untuk menjaga kesejahteraan seseorang dalam kehidupan pribadi dan profesional. Menurut (Saputra & Masdupi, 2025) tujuan *work-life balance*, yaitu sebagai berikut:

1. Mencapai Keseimbangan Antara Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi

Tujuan utama dari *work-life balance* adalah membantu individu mencapai keseimbangan antara kewajiban pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga keduanya dapat berjalan dengan baik tanpa saling mengganggu.

2. Meningkatkan Kualitas Hidup

   Work-life balance bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup seseorang dengan memberikan waktu yang cukup untuk relaksasi, keluarga, dan kegiatan pribadi, yang dapat mengurangi tekanan hidup.

3. Mencapai Kepuasan Kerja dan Kehidupan

   Salah satu tujuan penting adalah agar individu merasa puas tidak hanya dengan pekerjaan mereka, tetapi juga dengan kehidupan pribadi mereka, sehingga dapat mengurangi perasaan tertekan atau terjebak dalam rutinitas.

4. Meningkatkan Kesehatan Mental dan Fisik

   Dengan memastikan ada waktu untuk beristirahat dan merawat diri, tujuan *work-life balance* adalah menjaga kesehatan fisik dan mental, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kebahagiaan.

5. Mencegah Burnout atau Kelelahan Kerja

   Tujuan lainnya adalah untuk mencegah *burnout*, yang bisa terjadi jika seseorang terlalu fokus pada pekerjaan tanpa memberikan waktu untuk diri sendiri atau orang lain.

Menurut (Kartika et al., 2025) manfaat *work-life balance*, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan Kesejahteraan Fisik dan Mental

Work-life balance membantu mengurangi stres, kecemasan, dan kelelahan. Waktu untuk beristirahat dan bersosialisasi memungkinkan tubuh dan pikiran untuk pulih dan merasa lebih segar.

2. Meningkatkan Produktivitas

   Ketika seseorang memiliki waktu yang cukup untuk bersantai dan menikmati kehidupan pribadi, mereka akan lebih fokus dan produktif saat bekerja, karena mereka merasa lebih termotivasi dan tidak kelelahan.

3. Meningkatkan Kepuasan Kerja

   Dengan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seseorang cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan.

4. Mencegah Stres dan Burnout

   Salah satu manfaat utama adalah pencegahan terhadap stres dan burnout, yang dapat berdampak negatif pada kesehatan dan kualitas hidup seseorang.

5. Memperkuat Hubungan Pribadi

   Work-life balance memberikan waktu untuk berkumpul dengan keluarga, teman, dan orang-orang terdekat, yang dapat memperkuat hubungan sosial dan memberikan dukungan emosional.

Work-life balance tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi dan masyarakat secara keseluruhan, karena menciptakan lingkungan yang lebih sehat, produktif, dan bahagia.

2.1.4.3 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Di tempat kerja, perusahaan yang mendukung *work-life balance* cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih baik, karena karyawan merasa dihargai dan tidak terbebani oleh jam kerja yang berlebihan. Menurut (Saputra & Masdupi, 2025) faktor yang mempengaruhi *work-life balance*, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor individu, berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja karyawan yang mencakup hal kepribadian, kesejahteraan dan pengelolaan emosional karyawan.
2. Faktor organisasi, berkaitan dengan organisasi atau perusahaan yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja diantara individu karyawan yang mencakup dalam hal pengaturan kerja yang fleksibel, kebijakan dan program keseimbangan kehidupan kerja, dukungan kerja, stress kerja, teknologi.
3. Faktor sosial, berkaitan dengan persepsi keseimbangan kehidupan kerja antara individu dijelaskan dalam hal tanggung jawab pengasuhan anak, keluarga & dukungan sosial bersama dengan faktor sosial lainnya.
4. Faktor lainnya, berkaitan dengan faktor-faktor di luar faktor individu, organisasi dan masyarakat. Faktor-faktor tersebut diantaranya, usia, jenis kelamin, status pernikahan, status orangtua, pengalaman, level karyawan, jenis pekerjaan, pendapatan, dan jenis keluarga

Sedangkan menurut (Kartika et al., 2025) faktor yang mempengaruhi *work-life balance*, yaitu sebagai berikut:

1. Waktu, tentang cakupan banyaknya waktu yang dihabiskan ditempat kerja atau lama waktu di tempat kerja.
2. Jadwal, atau serangkaian rencana kegiatan yang dimiliki karyawan di luar maupun di dalam lingkup pekerjaan untuk diselesaikan.
3. Kelelahan, kondisi di mana berkurangnya kapasitas yang dimiliki seseorang untuk bekerja dan mengurangi efisiensi prestasi kerja dengan disertai perasaan letih.

2.1.4.4 Indikator *Work Life Balance*

Indikator *work-life balance* adalah tanda atau ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana seseorang berhasil mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut (Saputra & Masdupi, 2025) menyatakan bahwa indikator *work-life balance* adalah sebagai berikut:

1. *Time balance*, mengacu pada waktu yang setara yang diberikan untuk pekerjaan dan peran keluarga.
2. *Involvement balance*, mengacu pada tingkat keterlibatan psikologis yang setara dalam peran pekerjaan dan keluarga.
3. *Satisfaction balance*, mengacu pada tingkat kepuasan yang setara dalam peran pekerjaan dan keluarga.

Sedangkan menurut (Kartika et al., 2025) menyatakan bahwa indikator *work-life balance* adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan dalam Kehidupan Pribadi dan Pekerjaan

   Tingkat kepuasan yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Jika seseorang merasa puas dengan kedua aspek ini, maka mereka kemungkinan telah mencapai keseimbangan yang sehat.

2. Tingkat Stres dan Kesehatan Mental

   Tingkat stres yang dirasakan dan kesehatan mental secara keseluruhan. Orang yang mengalami work-life balance yang baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan lebih mampu mengelola tekanan.

3. Jumlah Waktu untuk Kehidupan Pribadi

   Seberapa banyak waktu yang dapat dialokasikan untuk kehidupan pribadi, seperti keluarga, teman, hobi, atau istirahat. Semakin banyak waktu pribadi yang tersedia, semakin baik keseimbangan yang dicapai.

Indikator *work-life balance* adalah ukuran untuk menilai sejauh mana seseorang mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Indikator ini menunjukkan kemampuan karyawan dalam membagi waktu, energi, dan perhatian secara seimbang sehingga pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat dijalani secara harmonis.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh *Flexible Working* Terhadap Kinerja Karyawan

Flexible working atau pengaturan kerja yang fleksibel memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya fleksibilitas dalam menentukan waktu dan cara bekerja, karyawan dapat menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi mereka (Ayumar et al., 2026). Kondisi ini memungkinkan karyawan untuk mengelola waktu, energi, dan tanggung jawab secara lebih efisien, sehingga target pekerjaan dapat tercapai dengan baik. Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja meningkatkan motivasi, kepuasan, dan keterlibatan karyawan, yang secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja (Astuti et al., 2021).

Berdasarkan hasil penelitian (Fatimah et al., 2026) menyatakan bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penerapan fleksibilitas kerja meningkatkan hubungan antar karyawan, baik secara individu maupun dalam tim, sehingga kolaborasi menjadi lebih efektif dan produktif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Suryani et al., 2026) menyatakan bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih sehat, lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, ketidakseimbangan yang berlarut-larut dapat menurunkan kualitas pekerjaan, meningkatkan stres, dan menyebabkan penurunan kinerja (Elashinta et al., 2026).

Berdasarkan hasil penelitian (Putri & Agrasadya, 2026) menyimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan, mengurangi turnover, dan menjaga kepuasan serta kesehatan karyawan (Tyas & Mu'arif, 2026).

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja memiliki dampak langsung yang besar terhadap kinerja karyawan (Peny et al., 2026). Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka

cenderung lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih berkualitas dalam menyelesaikan tugas mereka (Astuti & Pratama, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian (Restika & Mujiati, 2026) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung memiliki hubungan yang baik dengan atasan mereka. Hubungan yang harmonis ini dapat meningkatkan komunikasi dan kolaborasi, yang berujung pada peningkatan kinerja. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Rizqy et al., 2026) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh *Flexible Working* Terhadap Kepuasan Kerja

Flexible working memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penerapan pengaturan kerja yang fleksibel memungkinkan karyawan menyesuaikan waktu dan cara kerja sesuai kebutuhan pribadi dan pekerjaan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman, mendukung, dan memberdayakan (Peny et al., 2026). Dengan fleksibilitas ini, karyawan merasa memiliki kontrol lebih besar terhadap pekerjaannya, mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi (Astuti & Sari, 2023).

Berdasarkan hasil penelitian (Stefanya & Sunarto, 2025) *flexible working* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang dapat mengatur jadwal kerja sesuai kebutuhan pribadi cenderung merasa dihargai dan diberdayakan, sehingga tingkat kepuasan kerja meningkat. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Dunan & Saputri, 2025) menyatakan

bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.5 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting bagi kesejahteraan karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Organisasi yang memberikan perhatian terhadap keseimbangan ini akan lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Tricahyo & Sina, 2026). Ketika karyawan mampu mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, mereka merasa lebih puas dengan kondisi kerja mereka (Ramdhana & Astuti, 2025). Keseimbangan ini mengurangi tingkat stres, meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental, serta memberi ruang bagi karyawan untuk mengembangkan hubungan pribadi yang sehat. Hal ini menciptakan atmosfer kerja yang positif, di mana karyawan merasa lebih termotivasi dan berkomitmen (Yoshi & Sutrisni, 2026).

Berdasarkan hasil penelitian (Larasati et al., 2026) menyimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan, mengurangi turnover, dan menjaga kepuasan serta kesehatan karyawan.

2.2.6 Pengaruh *Flexible Working* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Flexible working memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Penerapan pengaturan kerja yang fleksibel memungkinkan karyawan menyesuaikan jadwal dan metode kerja sesuai

kebutuhan pribadi dan tuntutan pekerjaan, sehingga menciptakan kenyamanan dan rasa dihargai (Yoshi & Sutrisni, 2026). Karyawan yang merasa puas dengan fleksibilitas kerja cenderung lebih termotivasi, produktif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas, sehingga kinerja individu maupun tim meningkat secara keseluruhan (Nurhasanah et al., 2022).

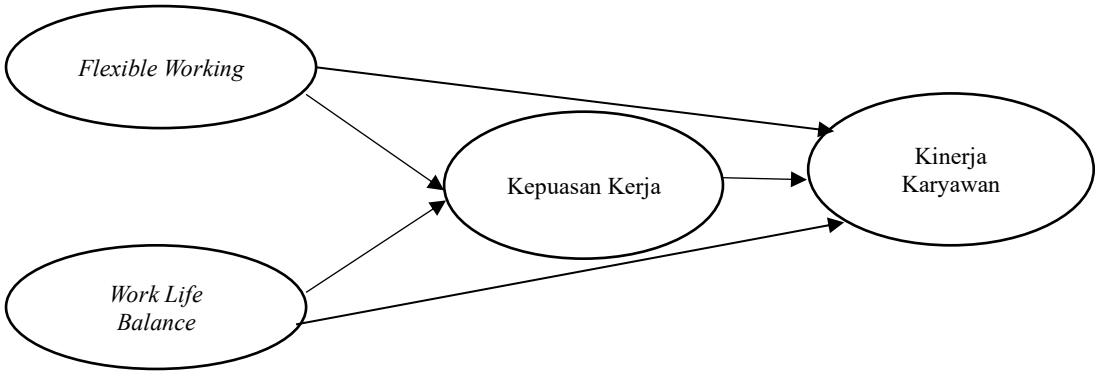
Berdasarkan hasil penelitian (Falah et al., 2026) *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan fleksibilitas kerja, karyawan merasa memiliki kontrol dan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang meningkatkan kepuasan kerja mereka. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Ishak et al., 2026) menyatakan bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.2.7 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Work-life balance atau keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan tidak hanya berdampak langsung pada kepuasan kerja karyawan, tetapi juga dapat memengaruhi kinerja mereka, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja (Yoshi & Sutrisni, 2026). Karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja (Marbun & Jufrizen, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian (Ahmad et al., 2026) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Nasr, 2026)

menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara atas jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada pertemuan masalah penelitian. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah juga kerangka konseptual diatas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. *Flexible Working* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
2. *Work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
4. *Flexible Working* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
5. *Work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

6. *Flexible Working* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
7. *Work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan terdiri dari empat variabel yaitu *flexible working* (X1) dan *work life balance* (X2) sebagai variable bebas, kinerja karyawan (Y) sebagai variable terikat dan kepuasan kerja (Z) sebagai variable intervening. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan assosiatif. Menurut (Juliandi et al., 2015) pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variable dengan variable lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel sedangkan analisis jalur sering disebut sebagai analisis generasi kedua dari analisis multirvariate. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mendeteksi varibel-variabel dengan konsep-konsep yang berkaitan dengan masalah penelitian dan untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Defenisi Operasional	Indikator
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan merupakan kinerja karyawan adalah hasil yang di capai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan karyawan.	1. Kualitas (Mutu) 2. Kuantitas (Jumah) 3. Waktu 4. Penekanan Biaya 5. Pengawasan 6. Hubungan Antar Karyawan (Dakhi. 2025).
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah sejauh mana individu menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya, yang mencakup aspek-aspek seperti tugas, lingkungan, dan kompensasi.	1. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) 2. *Salary* (gaji/upah) 3. *Promotional opportunity* (kesempatan promosi) 4. *Supervisor* (pengawasan) 5. *Work relations* (rekan kerja) (Haris et al., 2023).
Flexible Working (X1)	*Flexible Working* adalah pendekatan pengaturan kerja yang memberikan karyawan kebebasan untuk menyesuaikan waktu, tempat, dan cara mereka bekerja sesuai kebutuhan pribadi dan tuntutan pekerjaan.	1. Kontrol terhadap Waktu Kerja (*Control Over Working Hours*) 2. Fleksibilitas Tempat Kerja (*Workplace Flexibility*) 3. Penyesuaian Tugas (*Task Flexibility*) 4. Keseimbangan Kerja-Hidup (*Work-Life Balance*) 5. Dukungan Manajemen (*Management Support*) (Riyanto & Jihadi, 2025)
Work-Life Balance (X2)	Indikator *Work-Life Balance* adalah tanda atau ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana seseorang berhasil mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi..	1. *Time balance* 2. *Involvement balance* 3. *Satisfaction balance* (Saputra & Masdupi, 2025)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian merupakan objek dari sebuah penelitian, dan penelitian ini dilakukan di PTPN IV Dolok Ilir beralamat di Bandar Selamat, Kec. Dolok Batu Nanggar, Kabupaten Simalungun, Sumatera Utara 21155.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Maret 2026 s/d Agustus 2026. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.2

Rincian Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Maret 2026				April 2026				Mei 2026				Juni 2026				Juli 2026				Agustus 2026			
		1	2	3	4	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 Tugas Akhir																								■

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Juliandi et al, 2015) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik

kesimpulanya". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di kantor PTPN IV Dolok Ilir yang berjumlah 82 orang.

Tabel 3.3

Data Jumlah Karyawan Pada PTPN IV Dolok Ilir

No	Divisi	Jumlah
1	Tata Usaha	5 Karyawan
2	Gudang	2 Karyawan
3	Pengolahan	53 Karyawan
4	Teknik	20 Karyawan
5	Personalia	2 Karyawan
Total		82 Karyawan

Sumber: PTPN IV Dolok Ilir

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti ini tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah sampel jenuh. Sampel jenuh adalah penentuan sampel yang menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel, apabila subjeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan populasi. Tetapi, jika jumlah subyek besar, dapat diambil 10- 15% atau 15-25% atau lebih. (Juliandi et al., 2015). Dengan Teknik pengambilan sampel yang digunakan, maka seluruh karyawan yang ada di kantor PTPN IV Dolok Ilir yang berjumlah 82 orang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Dan biasanya para peneliti menyebarkan kuesioner secara tertutup. Teknik skala yang dilakukan merupakan teknik skala likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan responden terhadap suatu pernyataan atau

pertanyaan. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya memiliki pernyataan gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif dan dibagi atas skor penilaian yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Kurang Setuju (3), Setuju (4) dan Sangat Setuju (5) responden diminta melingkari nomor pilihan ganda yang ada atau membuat ceklis dalam table yang tersedia untuk penilaiannya.

Tabel 3.4

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 : (Juliandi et al., 2015)

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Data Kuantitatif

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif yang merupakan data yang menggunakan bantuan statistik untuk membantu penelitian dalam penghitungan angka-angka untuk menganalisis data yang diperoleh dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut.

3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis)*

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode anallisis jalur (*Path Analisis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisisjalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitasantara variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Juliandi, 2018).

3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square – Structural Equestion Model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Juliandi, 2018). Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indicator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimunkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model

yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart* PLS ver. 3 for Windows.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (*R-square*); (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung(*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) total effect (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan pengujian, *Discriminant validity* (Juliandi, 2018).

3.6.4.1 *Construct reliability and validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suantu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018).

3.6.4.2 *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT<0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

3.6.5 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation*, *structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effec*); (b) *indirect effect* dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018).

3.6.5.1 *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari R-Square adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah *substansial* (kuat); (2) jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (*adjusted*)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

3.6.5.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (F-square) disebut juga efek

perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakkan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2015) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) direct effect; (b) indirect effect; dan (c) total effect.

1. ***Direct Effects*** **(Pengaruh Langsung)**

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis direct effect adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka

signifikan; dan (2) Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menetukan pengaruh tidak langsung (*inderct effect*) (Juliandi, 2015) adalah : (1) jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *flexible working* (X1), 6 pernyataan untuk variabel *work-life balance* (X2), 12 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 10 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z). Angket yang disebarkan diberikan kepada 82 karyawan kantor PTPN IV Dolok Ilir sebagai responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel cheklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian.

4.1.2 Karakteristik Responden

4.1.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Data pada Tabel 4.1 menunjukkan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin karyawan kantor PTPN IV Dolok Ilir.

Tabel 4.1

Data Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas	Jumlah Responden	Persentase
Laki - Laki	52	63,4%
Perempuan	30	36,6%
Total	82	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2026)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 52 responden (63,4%), sedangkan responden perempuan sebanyak 30 responden (36,6%). Hal ini menggambarkan bahwa karyawan kantor PTPN IV Dolok Ilir yang menjadi responden penelitian lebih didominasi oleh karyawan laki-laki. Kondisi tersebut dapat berkaitan dengan

karakteristik pekerjaan di lingkungan perusahaan perkebunan yang membutuhkan tenaga kerja pada berbagai bidang operasional maupun administrasi.

4.1.2.2 Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Data pada Tabel 4.2 menyajikan data identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir karyawan kantor PTPN IV Dolok Ilir.

Tabel 4.2
Data Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase
SMA/SMK	20	24,4%
Diploma (D1/D2/D3)	11	13,4%
Sarjana (S-1)	44	53,7%
Pascasarjana (S-2/S-3)	7	8,5%
Total	82	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2026)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S-1), yaitu sebanyak 44 responden (53,7%), diikuti oleh pendidikan SMA/SMK sebanyak 20 responden (24,4%), Diploma (D1/D2/D3) sebanyak 11 responden (13,4%), dan Pascasarjana (S-2/S-3) sebanyak 7 responden (8,5%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan kantor PTPN IV Dolok Ilir yang menjadi responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1).

4.1.2.3 Berdasarkan Lama Bekerja

Data pada Tabel 4.3 menyajikan data identitas responden berdasarkan lama bekerja karyawan kantor PTPN IV Dolok Ilir.

Tabel 4.3

Data Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
1 - 10 Tahun	27	32,9%
11 – 20 Tahun	31	37,8%
21 - 30 Tahun	17	20,7%
30 – 36 Tahun	7	8,5%
Total	82	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2026)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden dengan lama bekerja 11–20 tahun merupakan kelompok terbanyak, yaitu sebanyak 31 responden (37,8%), diikuti responden dengan lama bekerja 1–10 tahun sebanyak 27 responden (32,9%), lama bekerja 21–30 tahun sebanyak 17 responden (20,7%), dan lama bekerja 30–36 tahun sebanyak 7 responden (8,5%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup lama di PTPN IV Dolok Ilir. Variasi lama bekerja tersebut memberikan gambaran bahwa responden memiliki tingkat pengalaman kerja yang beragam dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan.

4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu *flexible working* (X1), *work-life balance* (X2), kinerja karyawan (Y), kepuasan kerja (Z). Deskripsi data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada karyawan kantor PTPN IV Dolok Ilir.

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.4

Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	34,15	44	53,66	8	9,76	2	2,44	-	-	82	100
2	26	31,71	47	57,32	7	8,54	2	2,44	-	-	82	100
3	30	36,59	43	52,44	7	8,54	2	2,44	-	-	82	100
4	27	32,93	46	56,10	7	8,54	2	2,44	-	-	82	100
5	29	35,37	44	53,66	6	7,32	3	3,66	-	-	82	100
6	25	30,49	48	58,54	7	8,54	2	2,44	-	-	82	100
7	24	29,27	49	59,76	7	8,54	2	2,44	-	-	82	100
8	27	32,93	46	56,10	7	8,54	2	2,44	-	-	82	100
9	28	34,15	45	54,88	7	8,54	2	2,44	-	-	82	100
10	26	31,71	47	57,32	6	7,32	3	3,66	-	-	82	100
11	31	37,80	43	52,44	6	7,32	2	2,44	-	-	82	100
12	29	35,37	45	54,88	6	7,32	2	2,44	-	-	82	100

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2026)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban mengenai saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 responden (53,66%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 28 responden (34,15%). Berarti sebagian besar (87,81%) pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
2. Dari jawaban mengenai hasil pekerjaan yang saya lakukan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir memiliki tingkat ketelitian yang baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 responden (57,32%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 26 responden (31,71%). Berarti sebagian besar (89,03%) pegawai menghasilkan pekerjaan dengan tingkat ketelitian yang baik.

3. Dari jawaban mengenai saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 responden (52,44%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 30 responden (36,59%). Berarti sebagian besar (89,03%) pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
4. Dari jawaban mengenai saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 responden (56,10%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 27 responden (32,93%). Berarti sebagian besar (89,03%) pegawai mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
5. Dari jawaban mengenai saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 responden (53,66%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden (35,37%). Berarti sebagian besar (89,03%) pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.
6. Dari jawaban mengenai saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik sehingga seluruh tugas dapat diselesaikan tepat waktu di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 responden (58,54%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 25

responden (30,49%). Berarti sebagian besar (89,03%) pegawai mampu mengatur waktu kerja dengan baik sehingga seluruh tugas dapat diselesaikan tepat waktu.

7. Dari jawaban mengenai saya menggunakan bahan, peralatan, dan fasilitas kerja secara hemat dalam melaksanakan pekerjaan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 responden (59,76%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 24 responden (29,27%). Berarti sebagian besar (89,03%) pegawai menggunakan bahan, peralatan, dan fasilitas kerja secara hemat dalam melaksanakan pekerjaan.
8. Dari jawaban mengenai saya melaksanakan pekerjaan dengan menghindari pemborosan biaya operasional di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 responden (56,10%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 27 responden (32,93%). Berarti sebagian besar (89,03%) pegawai melaksanakan pekerjaan dengan menghindari pemborosan biaya operasional.
9. Dari jawaban mengenai saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik meskipun tanpa pengawasan secara terus-menerus dari atasan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden (54,88%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 28 responden (34,15%). Berarti sebagian besar (89,03%) pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik meskipun tanpa pengawasan secara terus-menerus dari atasan.

10. Dari jawaban mengenai saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 responden (57,32%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 26 responden (31,71%).
11. Dari jawaban mengenai saya bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 responden (52,44%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 31 responden (37,80%). Berarti sebagian besar (90,24%) pegawai bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
12. Dari jawaban mengenai saya menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan sesama karyawan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden (54,88%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden (35,37%). Berarti sebagian besar (90,25%) pegawai menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan sesama karyawan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.5

Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	32,93	44	53,66	9	10,98	2	2,44	-	-	82	100
2	25	30,49	46	56,10	8	9,76	3	3,66	-	-	82	100
3	24	29,27	48	58,54	8	9,76	2	2,44	-	-	82	100
4	28	34,15	43	52,44	8	9,76	3	3,66	-	-	82	100
5	26	31,71	45	54,88	8	9,76	3	3,66	-	-	82	100
6	29	35,37	43	52,44	7	8,54	3	3,66	-	-	82	100
7	30	36,59	41	50,00	8	9,76	3	3,66	-	-	82	100
8	27	32,93	45	54,88	7	8,54	3	3,66	-	-	82	100

9	31	37,80	41	50,00	8	9,76	2	2,44	-	-	82	100
10	28	34,15	44	53,66	8	9,76	2	2,44	-	-	82	100

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban mengenai saya merasa puas dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 responden (53,66%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 27 responden (32,93%). Berarti sebagian besar (86,59%) pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Dari jawaban mengenai pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang saya miliki di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 responden (56,10%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 25 responden (30,49%). Berarti sebagian besar (86,59%) pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki.
3. Dari jawaban mengenai saya merasa puas dengan gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 responden (58,54%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 24 responden (29,27%). Berarti sebagian besar (87,81%) pegawai merasa puas dengan gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
4. Dari jawaban mengenai gaji yang saya terima telah sesuai dengan beban kerja yang saya laksanakan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 responden (52,44%) dan pegawai

yang menjawab sangat setuju sebanyak 28 responden (34,15%). Berarti sebagian besar (86,59%) pegawai menilai bahwa gaji yang diterima telah sesuai dengan beban kerja yang dilaksanakan.

5. Dari jawaban mengenai saya merasa memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh promosi jabatan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden (54,88%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 26 responden (31,71%). Berarti sebagian besar (86,59%) pegawai merasa memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh promosi jabatan.
6. Dari jawaban mengenai kesempatan promosi jabatan diberikan berdasarkan prestasi kerja di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 responden (52,44%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden (35,37%). Berarti sebagian besar (87,81%) pegawai menilai kesempatan promosi jabatan diberikan berdasarkan prestasi kerja.
7. Dari jawaban mengenai atasan memberikan arahan yang jelas dalam pelaksanaan pekerjaan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 responden (50,00%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 30 responden (36,59%). Berarti sebagian besar (86,59%) pegawai menilai atasan memberikan arahan yang jelas dalam pelaksanaan pekerjaan.
8. Dari jawaban mengenai saya merasa puas dengan cara atasan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan saya di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden (54,88%) dan

pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 27 responden (32,93%). Berarti sebagian besar (87,81%) pegawai merasa puas dengan cara atasan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan.

9. Dari jawaban mengenai saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 responden (50,00%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 31 responden (37,80%). Berarti sebagian besar (87,80%) pegawai memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja.
10. Dari jawaban mengenai rekan kerja memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 responden (53,66%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 28 responden (34,15%). Berarti sebagian besar (87,81%) pegawai memperoleh dukungan dari rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

4.1.3.3 Variabel *Flexible Working* (X1)

Tabel 4.6

Angket Skor Untuk Variabel *Flexible Working* (X1)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	30,49	45	54,88	9	10,98	3	3,66	-	-	82	100
2	27	32,93	43	52,44	9	10,98	3	3,66	-	-	82	100
3	26	31,71	46	56,10	7	8,54	3	3,66	-	-	82	100
4	24	29,27	47	57,32	8	9,76	3	3,66	-	-	82	100
5	28	34,15	43	52,44	8	9,76	3	3,66	-	-	82	100
6	26	31,71	46	56,10	8	9,76	2	2,44	-	-	82	100
7	29	35,37	42	51,22	8	9,76	3	3,66	-	-	82	100
8	27	32,93	45	54,88	7	8,54	3	3,66	-	-	82	100
9	30	36,59	42	51,22	7	8,54	3	3,66	-	-	82	100
10	28	34,15	44	53,66	7	8,54	3	3,66	-	-	82	100

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2026)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban mengenai saya memiliki keleluasaan dalam mengatur waktu kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden (54,88%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 25 responden (30,49%). Berarti sebagian besar (85,37%) pegawai memiliki keleluasaan dalam mengatur waktu kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Dari jawaban mengenai pengaturan waktu kerja yang diterapkan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir membantu saya menyelesaikan pekerjaan secara optimal, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 responden (52,44%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 27 responden (32,93%). Berarti sebagian besar (85,37%) pegawai menilai pengaturan waktu kerja membantu menyelesaikan pekerjaan.
3. Dari jawaban mengenai pengaturan tempat kerja di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir mendukung saya dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 responden (56,10%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 26 responden (31,71%). Berarti sebagian besar (87,81%) pegawai menilai pengaturan tempat kerja mendukung pelaksanaan pekerjaan.
4. Dari jawaban mengenai saya memiliki fleksibilitas dalam menentukan lokasi kerja apabila diperlukan sesuai dengan kebijakan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 responden (57,32%) dan pegawai

yang menjawab sangat setuju sebanyak 24 responden (29,27%). Berarti sebagian besar (86,59%) pegawai memiliki fleksibilitas dalam menentukan lokasi kerja sesuai dengan kebijakan perusahaan.

5. Dari jawaban mengenai saya diberikan kesempatan untuk menyesuaikan cara penyelesaian tugas sesuai dengan kondisi pekerjaan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 responden (52,44%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 28 responden (34,15%). Berarti sebagian besar (86,59%) pegawai diberikan kesempatan untuk menyesuaikan cara penyelesaian tugas sesuai dengan kondisi pekerjaan.
6. Dari jawaban mengenai pembagian tugas di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir dapat disesuaikan dengan kemampuan dan kondisi pekerjaan yang dihadapi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 responden (56,10%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 26 responden (31,71%). Berarti sebagian besar (87,81%) pegawai menilai pembagian tugas dapat disesuaikan dengan kemampuan dan kondisi pekerjaan.
7. Dari jawaban mengenai pengaturan kerja yang diterapkan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir membantu saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 responden (51,22%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden (35,37%). Berarti sebagian besar (86,59%) pegawai menilai pengaturan kerja membantu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

8. Dari jawaban mengenai fleksibilitas dalam bekerja membuat saya lebih mudah memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan pribadi secara seimbang, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden (54,88%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 27 responden (32,93%). Berarti sebagian besar (87,81%) pegawai merasa fleksibilitas dalam bekerja membantu memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan pribadi secara seimbang.
9. Dari jawaban mengenai atasan memberikan dukungan terhadap penerapan pengaturan kerja yang fleksibel di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 responden (51,22%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 30 responden (36,59%).
10. Dari jawaban mengenai manajemen memberikan kemudahan bagi karyawan dalam menyesuaikan pengaturan kerja sesuai kebutuhan pekerjaan tanpa mengurangi tanggung jawab, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 responden (53,66%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 28 responden (34,15%). Berarti sebagian besar (87,81%) pegawai menilai manajemen memberikan kemudahan bagi karyawan dalam menyesuaikan pengaturan kerja sesuai kebutuhan pekerjaan.

4.1.3.4 Variabel *Work-Life Balance* (X2)

Tabel 4.7

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

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	34,15	44	53,66	8	9,76	2	2,44	-	-	82	100
2	25	30,49	47	57,32	8	9,76	2	2,44	-	-	82	100
3	27	32,93	45	54,88	8	9,76	2	2,44	-	-	82	100
4	26	31,71	46	56,10	7	8,54	3	3,66	-	-	82	100

5	29	35,37	43	52,44	8	9,76	2	2,44	-	-	82	100
6	30	36,59	43	52,44	7	8,54	2	2,44	-	-	82	100

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2026)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

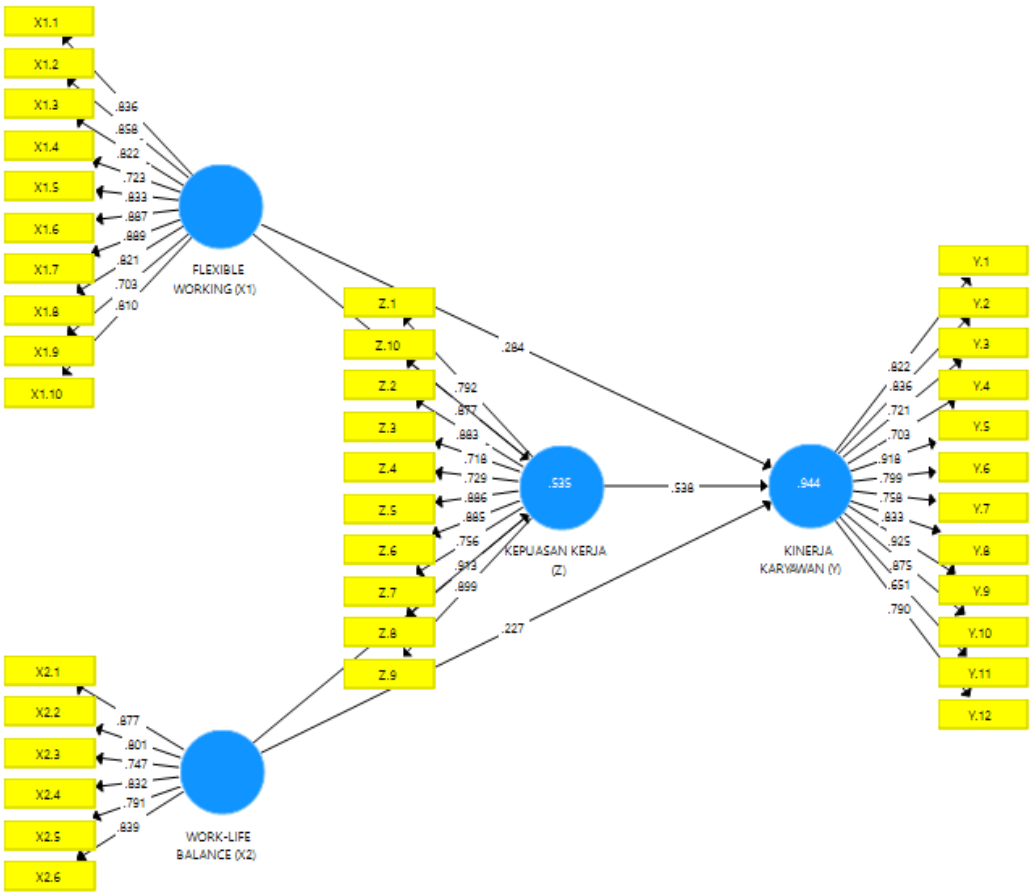
1. Dari jawaban mengenai saya dapat membagi waktu dengan baik antara pekerjaan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir dan kehidupan pribadi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 responden (53,66%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 28 responden (34,15%). Berarti sebagian besar (87,81%) pegawai dapat membagi waktu dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
2. Dari jawaban mengenai jam kerja di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir masih memberikan waktu yang cukup untuk keluarga dan kegiatan pribadi saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 responden (57,32%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 25 responden (30,49%). Berarti sebagian besar (87,81%) pegawai menilai jam kerja masih memberikan waktu yang cukup untuk keluarga dan kegiatan pribadi.
3. Dari jawaban mengenai saya mampu memberikan perhatian yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden (54,88%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 27 responden (32,93%). Berarti sebagian besar (87,81%) pegawai mampu memberikan perhatian yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
4. Dari jawaban mengenai tuntutan pekerjaan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir tidak mengganggu keterlibatan saya dalam kegiatan keluarga atau

sosial, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 responden (56,10%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 26 responden (31,71%). Berarti sebagian besar (87,81%) pegawai menilai tuntutan pekerjaan tidak mengganggu keterlibatan dalam kegiatan keluarga atau sosial.

5. Dari jawaban mengenai saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang saya rasakan selama bekerja di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 responden (52,44%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 29 responden (35,37%). Berarti sebagian besar (87,81%) pegawai merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan selama bekerja.
6. Dari jawaban mengenai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membuat saya lebih nyaman dan bersemangat dalam bekerja di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 responden (52,44%) dan pegawai yang menjawab sangat setuju sebanyak 30 responden (36,59%). Berarti sebagian besar (89,03%) pegawai merasa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membuat lebih nyaman dan bersemangat dalam bekerja.

4.2 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (*SEM*) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS (*Partial Least Square*). Metode ini mencakup dua model pengukuran, yaitu *outer model* dan *inner model*.



Gambar 4.1

Standardized Loading Factor Inner* dan *Outer Model

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.2.1.1 *Convergent Validity*

Convergent Validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau *component score* dengan *construct score* pada loading Factor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkolerasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.8

Hasil Uji *Outer Loading*

	Flexible Working (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	*Work-Life Balance* (X2)
X1.1	0.836			
X1.10	0.810			
X1.2	0.858			
X1.3	0.822			
X1.4	0.723			
X1.5	0.833			
X1.6	0.887			
X1.7	0.889			
X1.8	0.821			
X1.9	0.703			
X2.1				0.877
X2.2				0.801
X2.3				0.747
X2.4				0.832
X2.5				0.791
X2.6				0.839
Y.1			0.822	
Y.10			0.875	
Y.11			0.651	
Y.12			0.790	
Y.2			0.836	
Y.3			0.721	
Y.4			0.703	
Y.5			0.918	
Y.6			0.799	
Y.7			0.758	
Y.8			0.833	
Y.9			0.925	
Z.1		0.792		
Z.10		0.877		
Z.2		0.883		
Z.3		0.718		
Z.4		0.729		
Z.5		0.886		
Z.6		0.885		
Z.7		0.756		
Z.8		0.913		
Z.9		0.899		

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai *outer loading* pada setiap indikator variabel *flexible working*, *work-life balance*, kepuasan kerja, dan

kinerja karyawan menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini ditunjukkan oleh seluruh nilai *outer loading* yang berada di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator pada masing-masing variabel dinyatakan valid dan layak digunakan dalam model penelitian mengenai pengaruh *flexible working* dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II PKS Dolok Ilir, serta dapat dilanjutkan ke tahap pengujian berikutnya.

4.2.1.2 *Average Variance Extracted* (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standar dalam SmartPLS 4 adalah nilai AVE ≥ 0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen yang baik.

Tabel 4.9

Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

	Average Variance Extracted
Flexible Working (X1)	0.813
Kepuasan Kerja (Z)	0.738
Kinerja Karyawan (Y)	0.853
Work-Life Balance (X2)	0.842

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

1. Variabel *flexible working* memiliki nilai *Average Variance Extracted* sebesar 0,813, lebih besar dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pada variabel *flexible working* valid secara konvergen dan mampu menjelaskan varians konstruk dengan baik.

2. Variabel *work-life balance* memiliki nilai *Average Variance Extracted* sebesar 0,842, lebih besar dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pada variabel *work-life balance* valid secara konvergen dan mampu menjelaskan varians konstruk dengan baik.
3. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai *Average Variance Extracted* sebesar 0,853, lebih besar dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pada variabel kinerja karyawan valid secara konvergen dan mampu menjelaskan varians konstruk dengan baik.
4. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *Average Variance Extracted* sebesar 0,738, lebih besar dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pada variabel kepuasan kerja valid secara konvergen dan mampu menjelaskan varians konstruk dengan baik.

4.2.1.3 *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan dalam composite reliability atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability*. Dalam SmartPLS 4, konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* ≥ 0,70 dan nilai di atas 0,80–0,90 menunjukkan reliabilitas yang sangat baik.

Tabel 4.10

Hasil *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Flexible Working (X1)	0.945
Kepuasan Kerja (Z)	0.952
Kinerja Karyawan (Y)	0.979
Work-Life Balance (X2)	0.941

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut:

1. Variabel *flexible working* memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.945, lebih besar dari 0.70. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *flexible working* reliabel dan seluruh indikator mampu mengukur konstruk secara konsisten.
2. Variabel *work-life balance* memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.941, lebih besar dari 0.70. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* reliabel dan seluruh indikator mampu mengukur konstruk secara konsisten.
3. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.979, lebih besar dari 0.70. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan reliabel dan seluruh indikator mampu mengukur konstruk secara konsisten.
4. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.952, lebih besar dari 0.70. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja reliabel dan seluruh indikator mampu mengukur konstruk secara konsisten.

4.2.1.3 *Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk berdasarkan konsistensi internal indikator. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 (Ghozali, 2023).

Tabel 4.11

Hasil *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Flexible Working (X1)	0.924
Kepuasan Kerja (Z)	0.942
Kinerja Karyawan (Y)	0.975
Work-Life Balance (X2)	0.906

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

Kesimpulan pengujian *Cronbach's Alpha* adalah sebagai berikut:

1. Variabel *flexible working* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.924, lebih besar dari 0.70, sehingga dinyatakan reliabel.
2. Variabel *work-life balance* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.906, lebih besar dari 0.70, sehingga dinyatakan reliabel.
3. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.975, lebih besar dari 0.70, sehingga dinyatakan reliabel.
4. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.942, lebih besar dari 0.70, sehingga dinyatakan reliabel.

4.2.1.4 *Discriminant Validity*

Discriminant Validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai heretroit-monotrait ratic (HTMT). Jika nilai HTMT<0.90 maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.12

Hasil *Discriminant Validity*

	Discriminant Validity			
	Flexible Working (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	*Work-Life Balance* (X2)
Flexible Working (X1)				
Kepuasan Kerja (Z)	0.689			
Kinerja Karyawan (Y)	0.814	0.818		
Work-Life Balance (X2)	0.380	0.585	0.680	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

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

1. Variabel *flexible working* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai HTMT sebesar 0.689 < 0.90, sehingga kedua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.
2. Variabel *flexible working* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai HTMT sebesar 0.814 < 0.90, sehingga kedua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.
3. Variabel *flexible working* terhadap *work-life balance* memiliki nilai HTMT sebesar 0.380 < 0.90, sehingga kedua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.
4. Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai HTMT sebesar 0.818 < 0.90, sehingga kedua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.
5. Variabel kepuasan kerja terhadap *work-life balance* memiliki nilai HTMT sebesar 0.585 < 0.90, sehingga kedua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.
6. Variabel kinerja karyawan terhadap *work-life balance* memiliki nilai HTMT sebesar 0.680 < 0.90, sehingga kedua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.

4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysist (*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 dalam SmartPLS

4 digunakan nilai *T-Statistics* (> 1,96) dan *P-Value* (< 0,05) 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 (Juiandi, 2018). Kriteria dari *R-Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai R2 (*adjusted*) = 0.75 berarti model adalah substansial (kuat).
2. Jika nilai R2 (*adjusted*) = 0.50 berarti model adalah moderate (sedang).
3. Jika nilai R2 (*adjusted*) = 0.25 berarti model adalah weak (lemah).

Tabel 4.13

R-Square

	R-Square	***R-Square Adjusted***
Kepuasan Kerja (Z)	0.592	0.563
Kinerja Karyawan (Y)	0.829	0.810

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

1. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.563, yang berarti *flexible working* dan *work-life balance* mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 56,3%, sedangkan sisanya sebesar 43,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, model pada variabel kepuasan kerja tergolong moderate (sedang).
2. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.810, yang berarti *flexible working*, *work-life balance*, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 81,0%, sedangkan sisanya sebesar 19,0% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, model pada variabel kinerja karyawan tergolong substansial (kuat).

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) (Juliandi,2018). Kriteria F Square menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai F2 = 0.02 berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Jika nilai F2 = 0.15 berarti efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
3. Jika nilai F2 = 0.35 berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.14

F-Square

	F-Square			
	Flexible Working (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	*Work-Life Balance* (X2)
Flexible Working (X1)		0.646	0.561	
Kepuasan Kerja (Z)			0.356	
Kinerja Karyawan (Y)				
Work-Life Balance (X2)		0.301	0.283	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

1. Pengaruh *flexible working* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *F-Square* sebesar 0.646, yang menunjukkan bahwa *flexible working* memberikan efek besar terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *F-Square* sebesar 0.561, yang menunjukkan bahwa *flexible working* memberikan efek besar terhadap kinerja karyawan.
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *F-Square* sebesar 0.356, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan efek besar terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *F-Square* sebesar 0.301, yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memberikan efek sedang terhadap kepuasan kerja.
5. Pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *F-Square* sebesar 0.283, yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memberikan efek sedang terhadap kinerja karyawan.

4.2.2.3 *Path Coeffecient*

Koefisien jalur merupakan koefisien regresi standar yang menunjukkan pengaruh langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat tergantung dalam suatu model jalur. Koefisien jalur dapat digunakan untuk memeriksa kemungkinan hubungan kausal antara variabel statistik. Nilai *path coeffecient* menentukan pengaruh antar variabel, yaitu cenderung hubungan variabel searah atau berbalik arah (Duryadi, 2021).

Tabel 4.15

Path Coeffecient

	Path Coeffecient			
	Flexible Working (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	*Work-Life Balance* (X2)
Flexible Working (X1)		0.550	0.426	
Kepuasan Kerja (Z)			0.386	
Kinerja Karyawan (Y)				
Work-Life Balance (X2)		0.375	0.269	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *path coefficient* adalah sebagai berikut:

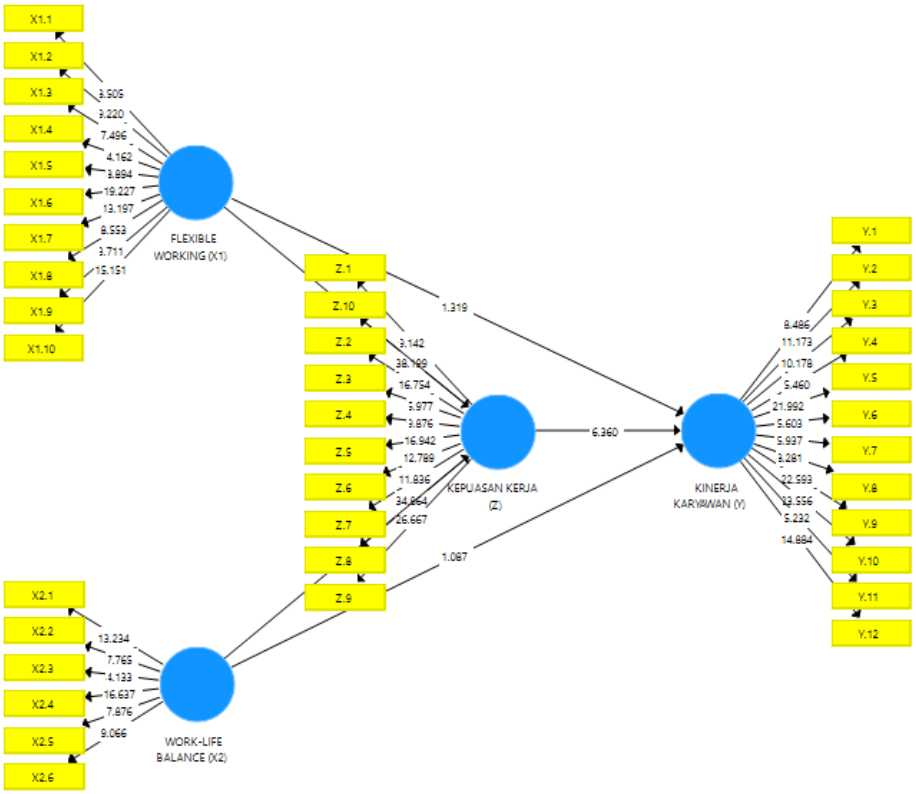
1. *Flexible working* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0.550. Nilai positif menunjukkan hubungan yang searah, sehingga semakin baik *flexible working*, maka cenderung semakin baik pula kepuasan kerja.
2. *Flexible working* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0.426. Nilai positif menunjukkan hubungan yang searah, sehingga semakin baik *flexible working*, maka cenderung semakin baik pula kinerja karyawan.
3. Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0.386. Nilai positif menunjukkan hubungan yang searah, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja, maka cenderung semakin baik kinerja karyawan.
4. *Work-life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0.375. Nilai positif menunjukkan hubungan yang searah, sehingga

semakin baik *work-life balance*, maka cenderung semakin tinggi kepuasan kerja.

5. *Work-life balance* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0.269. Nilai positif menunjukkan hubungan yang searah, sehingga semakin baik *work-life balance*, maka cenderung semakin baik kinerja karyawan.

4.2.3 Analisis Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *PLS-SEM* melalui prosedur *bootstrapping* dengan pendekatan *Bias-Corrected and Accelerated (BCa)*. Pengujian dilakukan berdasarkan nilai *p-value* (< 0,05) dan *t-statistic* (> 1,96) untuk menentukan signifikansi hubungan antar konstruk.



Gambar 4.2

Uji Hipotesis

4.2.3.1 *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,2018). Nilai probabilitas /signifikansi (*P-Value*) :

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

Tabel 4.16

Dirrect Effect

	***Original Sample* (0)**	***Sample Mean* (M)**	***Standart Deviation* (STDEV)**	***T Statistics* (|0/STERR|)**	***P-Value***
Flexible Working (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.550	0.522	0.140	3.923	0.000
Flexible Working (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.426	0.428	0.082	5.182	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.386	0.390	0.078	4.985	0.000
Work-Life Balance (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.375	0.392	0.149	2.526	0.017
Work-Life Balance (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.269	0.258	0.091	2.959	0.006

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

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

1. Pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.426 dengan *P-Value* 0.000 < 0.05 dan *T-Statistics* 5.182 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
2. Pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.269 dengan *P-Value* 0.006 < 0.05 dan *T-Statistics*

2.959 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.386 dengan *P-Value* 0.000 < 0.05 dan *T-Statistics* 4.985 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
4. Pengaruh *flexible working* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.550 dengan *P-Value* 0.000 < 0.05 dan *T-Statistics* 3.923 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
5. Pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.375 dengan *P-Value* 0.017 < 0.05 dan *T-Statistics* 2.526 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

4.2.3.2 *Indirrect Effect*

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

Tabel 4.17

Indirrect Effect

	***Original Sample* (0)**	***Sample Mean* (M)**	***Standart Deviation* (STDEV)**	***T Statistics* (|0/STERR|)**	***P-Value***
Flexible Working (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.213	0.205	0.070	3.040	0.005
Work-Life Balance (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.145	0.150	0.060	2.407	0.022

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

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

1. Pengaruh tidak langsung *flexible working* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0.213 dengan *P-Value* 0.005 < 0.05 dan *T-Statistics* 3.040 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
2. Pengaruh tidak langsung *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0.145 dengan *P-Value* 0.022 < 0.05 dan *T-Statistics* 2.407 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

4.2.3.3 *Total Effect*

Menurut Hair et al., (2023) *Total Effect* merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung). Kriteria menentukan pengaruh total (*total effect*) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai T Statistik > 1.96 maka dapat dikatakan signifikan.

2. Jika nilai T Statistik < 1.96 maka dapat dikatakan tidak signifikan.
3. Jika nilai P *Values* > 0.05 maka memiliki pengaruh negatif.
4. Jika nilai P *Values* < 0.05 maka memiliki pengaruh positif.

Tabel 4.18

Total Effect

	***Original Sample* (0)**	***Sample Mean* (M)**	***Standart Deviation* (STDEV)**	***T Statistics* (|0/STERR|)**	***P-Value***
Flexible Working (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.550	0.522	0.140	3.923	0.000
Flexible Working (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.638	0.633	0.093	6.841	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.386	0.390	0.078	4.985	0.000
Work-Life Balance (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.375	0.392	0.149	2.526	0.017
Work-Life Balance (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.414	0.408	0.118	3.510	0.001

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

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

1. Pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0.638 dengan *P-Value* 0.000 < 0.05 dan *T-Statistics* 6.841 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
2. Pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0.414 dengan *P-Value* 0.001 < 0.05 dan *T-Statistics* 3.510 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0.386 dengan *P-Value* 0.000 < 0.05 dan *T-Statistics* 4.985 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
4. Pengaruh *flexible working* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0.550 dengan *P-Value* 0.000 < 0.05 dan *T-Statistics* 3.923 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
5. Pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0.375 dengan *P-Value* 0.017 < 0.05 dan *T-Statistics* 2.526 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

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 Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa *flexible working* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.426 dengan *P-Value* 0.000 < 0.05 dan *T-Statistics* 5.182 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan

bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

Flexible working atau pengaturan kerja yang fleksibel memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya fleksibilitas dalam menentukan waktu dan cara bekerja, karyawan dapat menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi mereka (Ayumar et al., 2026). Kondisi ini memungkinkan karyawan untuk mengelola waktu, energi, dan tanggung jawab secara lebih efisien, sehingga target pekerjaan dapat tercapai dengan baik. Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja meningkatkan motivasi, kepuasan, dan keterlibatan karyawan, yang secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja (Astuti et al., 2021).

Berdasarkan hasil penelitian (Fatimah et al., 2026) menyatakan bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penerapan fleksibilitas kerja meningkatkan hubungan antar karyawan, baik secara individu maupun dalam tim, sehingga kolaborasi menjadi lebih efektif dan produktif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Suryani et al., 2026) menyatakan bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa *work-life balance* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.269 dengan *P-Value* 0.006 < 0.05 dan *T-Statistics* 2.959 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan

bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih sehat, lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, ketidakseimbangan yang berlarut-larut dapat menurunkan kualitas pekerjaan, meningkatkan stres, dan menyebabkan penurunan kinerja (Imawan et al., 2024).

Berdasarkan hasil penelitian (Jufrizen & Erika, 2021) menyimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan, mengurangi turnover, dan menjaga kepuasan serta kesehatan karyawan (Jufrizen & Hutasuhut, 2022).

4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.386 dengan *P-Value* 0.000 < 0.05 dan *T-Statistics* 4.985 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

Kepuasan kerja memiliki dampak langsung yang besar terhadap kinerja karyawan (Jufrizen et al., 2023). Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih berkualitas dalam menyelesaikan tugas mereka (Jufrizen & Intan, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian (Jufrizen et al., 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung memiliki hubungan yang baik dengan atasan mereka. Hubungan yang harmonis ini dapat meningkatkan komunikasi dan kolaborasi, yang berujung pada peningkatan kinerja. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen et al., 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.4 Pengaruh *Flexible Working* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa *flexible working* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.550 dengan *P-Value* 0.000 < 0.05 dan *T-Statistics* 3.923 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

Flexible working memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penerapan pengaturan kerja yang fleksibel memungkinkan karyawan menyesuaikan waktu dan cara kerja sesuai kebutuhan pribadi dan pekerjaan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman, mendukung, dan memberdayakan (Hasibuan et al., 2025). Dengan fleksibilitas ini, karyawan merasa memiliki kontrol lebih besar terhadap pekerjaannya, mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi (Muslih et al., 2025).

Berdasarkan hasil penelitian (Stefanya & Sunarto, 2025) *flexible working* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan

yang dapat mengatur jadwal kerja sesuai kebutuhan pribadi cenderung merasa dihargai dan diberdayakan, sehingga tingkat kepuasan kerja meningkat. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Dunan & Saputri, 2025) menyatakan bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.3.5 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa *work-life balance* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.375 dengan *P-Value* 0.017 < 0.05 dan *T-Statistics* 2.526 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting bagi kesejahteraan karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Organisasi yang memberikan perhatian terhadap keseimbangan ini akan lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Syahputra & Jufrizen, 2019). Ketika karyawan mampu mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang, mereka merasa lebih puas dengan kondisi kerja mereka (Ramdhana & Astuti, 2025). Keseimbangan ini mengurangi tingkat stres, meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental, serta memberi ruang bagi karyawan untuk mengembangkan hubungan pribadi yang sehat. Hal ini menciptakan atmosfer kerja yang positif, di mana karyawan merasa lebih termotivasi dan berkomitmen (Yoshi & Sutrisni, 2026).

Berdasarkan hasil penelitian (Larasati et al., 2026) menyimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan, mengurangi turnover, dan menjaga kepuasan serta kesehatan karyawan.

4.3.6 Pengaruh *Flexible Working* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji *indirect effect* ditemukan bahwa *flexible working* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0.213 dengan *P-Value* 0.005 < 0.05 dan *T-Statistics* 3.040 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

Flexible working memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Penerapan pengaturan kerja yang fleksibel memungkinkan karyawan menyesuaikan jadwal dan metode kerja sesuai kebutuhan pribadi dan tuntutan pekerjaan, sehingga menciptakan kenyamanan dan rasa dihargai (Yoshi & Sutrisni, 2026). Karyawan yang merasa puas dengan fleksibilitas kerja cenderung lebih termotivasi, produktif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas, sehingga kinerja individu maupun tim meningkat secara keseluruhan (Nurhasanah et al., 2022).

Berdasarkan hasil penelitian (Falah et al., 2026) *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan fleksibilitas kerja, karyawan merasa memiliki kontrol dan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang meningkatkan kepuasan kerja mereka. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh

(Ishak et al., 2026) menyatakan bahwa *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

4.3.7 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji *indirect effect* ditemukan bahwa *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0.145 dengan *P-Value* 0.022 < 0.05 dan *T-Statistics* 2.407 > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

Work-life balance atau keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan tidak hanya berdampak langsung pada kepuasan kerja karyawan, tetapi juga dapat memengaruhi kinerja mereka, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja (Yoshi & Sutrisni, 2026). Karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja (Marbun & Jufrizen, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian (Ahmad et al., 2026) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Nasr, 2026) menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *flexible working* dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, dengan jumlah responden sebanyak 82 karyawan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
2. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
4. *Flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
5. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
6. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
7. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.

5.2 Saran

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

1. Disarankan kepada pihak PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir untuk meningkatkan penerapan *flexible working* melalui pengaturan waktu kerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, memberikan keleluasaan dalam penyelesaian tugas, serta memberikan dukungan manajemen terhadap pengaturan kerja yang fleksibel.
2. Disarankan kepada pihak PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir untuk meningkatkan *work-life balance* karyawan dengan memperhatikan keseimbangan waktu kerja, keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta menciptakan kondisi kerja yang mendukung keseimbangan tersebut.
3. Disarankan kepada pihak PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui perhatian terhadap pekerjaan yang dilakukan, kesesuaian gaji dengan pekerjaan dan beban kerja, kesempatan promosi, dukungan atasan, serta hubungan yang baik antar karyawan.
4. Disarankan kepada karyawan PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir untuk terus meningkatkan kinerja dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas pekerjaan, menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu, menggunakan bahan dan fasilitas kerja secara baik, mengikuti prosedur kerja, serta menjaga hubungan kerja dengan rekan kerja.
5. Disarankan kepada pihak PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir untuk mempertahankan dan meningkatkan *flexible working* karena terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penerapan

pengaturan kerja yang sesuai dengan kondisi pekerjaan dapat membantu karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

6. Disarankan kepada pihak PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir untuk memperhatikan *work-life balance* karyawan karena terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi perlu dijaga agar karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.
7. Disarankan kepada pihak PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir untuk memperhatikan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut karena kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh *flexible working* dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui perbaikan aspek pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, pengawasan atasan, dan hubungan antar karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

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

1. Data yang diperoleh melalui kuesioner bersifat subjektif dan bergantung pada kejujuran serta pemahaman responden, sehingga jawaban yang diberikan mungkin belum sepenuhnya menggambarkan kondisi sebenarnya mengenai *flexible working*, *work-life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.
2. Penelitian ini hanya menggunakan empat variabel utama, yaitu *flexible working*, *work-life balance*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Oleh

karena itu, masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja, kompensasi, dan faktor lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

3. Sampel penelitian terbatas pada 82 karyawan PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan kepada seluruh karyawan perusahaan perkebunan maupun perusahaan lain yang memiliki karakteristik berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Adisa, T. A., & Gbadamosi, G. (Eds.). (2021). *Work-life interface: Non-Western perspectives*. Palgrave Macmillan.

Alblas, G., & Wijsman, E. (2021). *Organisational behaviour* (2nd ed.). Routledge

Aguinis, H. (2023). *Performance management* (5th ed.). SAGE Publications.

Ahmad, S. F., Ac, A., & Hakib, A. (2026). Pengaruh Work Life Balance Dan Gaji Terhadap Keputusan Job Hopping Pada Karyawan PT. Pelindo TPK New Makassar Terminal 2. *RIGGS, 5*(1), 4363–4370.

Aladawiyah, S. L., & Asmadi, I. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komunikasi Internal Terhadap Retensi Karyawan Pada Pt. Acryland Jakarta. *Riggs: Journal Of Artificial Intelligence And Digital Business*, *4*(3), 7249–7259.

Amanda, S. P. G., & Adrian, A. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di The Axana Hotel Padang. *Jurnal Bintang Manajemen*, *3*(2), 1–12.

Astuti, R., Akbar, L. Y., & Hasibuan, L. S. (2021). Pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Deltamas Surya Indah Mulia Medan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora, 1*(1), 8–13.

Astuti, R., & Pratama, N. N. (2021). The effect of work discipline and work ability on employee performance at PT. PLN (Persero) Rayon Medan Selatan. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (INJECTS), 2*(1), 121–132.

Astuti, R., & Sari, A. W. (2023). The effect of workload and work environment on employee performance at PT. Masaji Tatanan Kontainer Indonesia. *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business, 1*, 2688–2696.

Ayumar, A., Syam, I., Gatriyani., Kasma, A. Y., & Sulaiman. (2026). Hubungan Flexible Working Arrangement Dan Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Karyawan PLN Nusantara Power UP Punagaya. *Jurnal Mitrasehat, 16*(1), 62–77.

Chandrasari, F. (2025). *Bagaimana Berkeadilan Dalam Organisasi?.* Deepublish.

Chung, H. (2022). *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self-)exploitation*. Policy Press.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw Hill.

Dakhi, Y. (2025). *Pengelolaan Karyawan: Membangun Kinerja Dan Daya Saing Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.

Dale, G. (2020). *Flexible working: How to implement flexibility in the workplace to improve employee and business performance*. Kogan Page.

Dessler, G. (2021). *Human resource management* (16th ed., Global ed.). Pearson.

Dunan, H., & Saputri, A. N. (2025). Pengaruh Flexible Working Arrangement Dan Job Satisfaction Terhadap Produktivitas Karyawan Generasi Z Di Bandar Lampung. *Eco-Buss*, *7*(3), 1711–1723.

Elashinta., Heryanda, K. K., & Telagawathi, N. L. W. S. (2026). Pengaruh Worklife Balance Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Pegawai Generalis PT. PLN (Persero) Di Kabupaten Buleleng. *Jurnal Locus: Penelitian Dan Pengabdian, 5*(2). 1-19.

Erawati, N. K. E., Sukadana, I. W., & Widnyana, I. W. (2026). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Villa Fivelements Retreat Badung Bali. *Emas*, *7*(1), 45–56.

Fadilah, R. (2025). Pengaruh *Employee Engagement*, Self Awareness, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Organizational Citizenship Behaviour: Studi Pada Kantor Pusat Ptpn Iv Regional Ii. *Riggs*, *4*(3), 6704–6711.

Falah, A. N., Saputra, F. A., Handoko, E. D., & Rizana, D. (2025). Flexible Working Arrangement Dan Kinerja Karyawan: Systematic Literature Review: Flexible Working Arrangements And Employee Performance: A Systematic Literature Review. *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, *2*(3), 819–826.

Fatimah, R. S., Baldina, I. R., Khofifah, G., Nurjanah, I., Taqyun, K., Sekarini, R. A., & Rini, D. P. (2026). Pengaruh Work Life Balance, Flexible Work Arrangements, Career Planning Terhadap Kepuasan Kerja Pada BAZNAS BAZIS Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi, 3*(1), 405–413.

Guillén, M. (2021). *Motivation in organisations: Searching for a meaningful work-life balance*. Routledge.

Haris, A., Effendi, F., & Darmayanti, N. (2023). *Kepuasan Kerja*. Deepublish.

Hasibuan, J. S., Jufrizen, & Farisi, S. (2025). Work-life balance dan job satisfaction terhadap organizational citizenship behavior: Peran mediasi work engagement. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 26*(1), 38–56.

Hasibuan, J. S., Nasution, A. S. S., & Sari, M. (2024). Organizational citizenship behavior as a moderator in employee performance: A study on emotional intelligence and job satisfaction. *International Journal of Sustainable Development & Planning, 19*(1), 365.

Ilse, S., Armelly, M., & Praningrum, I. (2025). *Kepuasan Kerja Sebagai Jembatan Kinerja*. Deepublish.

Imawan, I., Lesmana, M. T., & Muslih. (2024). Work-life balance, work engagement and employee performance: An examining the mediating role of

job satisfaction. *International Journal of Business Economics (IJBE), 5*(2), 166–186.

Ishak, R. P., & Pratama, Y. (2021). Pengaruh Lingkungan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Di First Love Patisserie Jakarta. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, *26*(1), 10–22.

Ishak, A. N., Ramli, S., & Aqil, M. (2026). Pengaruh Flexible Working Arrangement Dan Job Crafting Dengan Innovative Work Behavior Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Mamuju. *Journal Of Management Branding, 3*(1), 15–28.

Jufrizen, J., & Erika, V. (2021). The influence of work ethics, work engagement and personality on employee performance. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration, 1*(1), 71–78.

Jufrizen, J., Harahap, D. S., & Khair, H. (2023). Leader-member exchange and employee performance: Mediating roles of work engagement and job satisfaction. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura, 26*(3), 306–322.

Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The role of mediation organizational citizenship behavior on the effect of work motivation and job satisfaction on employee performance. *Journal of International Conference Proceedings, 5*(2), 162–183.

Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh budaya organisasi dan etika kerja terhadap kinerja karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan, 2*(1), 420–435.

Jufrizen, J., Khair, H., & Loviky, F. B. (2023). Work engagement and emotional intelligence on personnel performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Business Economics (IJBE), 5*(1), 77–91.

Jufrizen, J., Kurniawan, D., & Febrianti, L. E. (2023). Work-life balance, work engagement, and in-role performance: Moderating roles of self-efficacy. *IJRS: International Journal Reglement Society, 4*(3), 157–174.

Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jmd: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, *3*(1), 66–79.

Juliandi, A., Irfan, I. & Manurung, S. (2015). Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi.

Kelliher, C., & de Menezes, L. M. (2021). *Flexible working in organisations: A research overview*. Routledge.

Korunka, C. (Ed.). (2021). *Flexible working practices and approaches: Psychological and social implications of a multifaceted phenomenon*. Springer.

Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, *5*(1), 262–278.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2024). *Organizational behavior*. McGraw Hill.

Muslih, M., Hasibuan, S., & Handayani, C. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan work life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 8*(2), 143–150.

Nabilah, A., Fanida, E. H., Meirinawati., & Niswah, F. (2026). Pengaruh Penerapan Work From Anywhere (WFA) Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawas Pemilihan Umum (BAWASLU) Provinsi Jawa Timur Tahun 2025. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial, 11*(10), 31–40.

Nasr, F. R. (2026). Analisis Pengaruh Job Stress, Work-Life Balance, Dan Dukungan Organisasi Terhadap Burnout Pada Karyawan: Sebuah Systematic Literature Review. *Jurnal Manajemen Dan Budaya* , *6*(1), 20-26.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw Hill.

Norgate, S. H., & Cooper, C. L. (Eds.). (2020). *Flexible work: Designing our healthier future lives*. Routledge.

Nurhalizah, M., & Jufrizen, J. (2024). Pengaruh etika kerja dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pada Kantor Walikota Medan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah), 7*(1), 119–134.

Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, *5*(1), 245–261.

Pauti, M. A., & Kurniawan, P. (2026). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Usaha Cemerlang Esensial Kota Tangerang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *3*(1), 519–534.

Peny, T. L., Bainhana, I., & Esehana, Y. (2026). Pengaruh Karakteristik Individu Disiplin Kerja Kepemimpinan Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dpmptsp). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *12*(1), 325-351.

Pratiwi, R. S. I., & Wartini, S. (2025). *Flexible Working Arrangements: Fleksibilitas Kerja Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Modern* (Chapter). Universitas Negeri Semarang.

Putri, W. D., & Agrasadya. (2026). Pengaruh Work-Life Balance Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Carsome Alam Sutera Kota

Tangerang Selatan. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi (JRME), 3*(2), 101–116.

Ramdhana, F., & Astuti, R. (2025). Pengaruh penempatan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening pada Dinas PUPR Pemerintahan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 4*(1), 140–163.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

Riyanto, D. W. U., & Jihadi, M. (2025). *Strategi MSDM Di Era Kerja Fleksibel: Dari Hybrid Work Hingga Employee Wellbeing*. UMM Press.

Rizqy, I., Ibrahim, A., & Syahputra, H. (2026). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Etika Kerja Islami Dan Kepuasan Kerja Pada Bank Aceh Syariah. *Wathan: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, *3*(1), 112-131.

Samudra, Y. F., & Swasti, I. K. (2025). Pengaruh Flexible Working Arrangement, Employee Engagement, Dan Emotional Intelligence Terhadap Employee Loyalty PT Suryacitra Adikusuma Surabaya. *Jurnal Lentera Bisnis, 14*(2). 1-10.

Sari, R. D., & Kristianti, L. S. (2026). Pengaruh Work Life Balance Dan Lingkungan Kerja Nonfisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dwipillar Persada Utama Jawa Barat. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi (JRME), 3*(2), 502–514.

Sarker, S., Ahuja, M. K., Sarker, S., & Bullock, K. M. (2021). *Navigating work and life boundaries: Insights for distributed knowledge professionals*. Springer.

Siregar, D. A. A., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Awak Kapal Tunda Melalui Kepuasan Kerja

Pada Pt. Aman Bahari Kuala Tanjung. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, *5*(1), 215–228.

Stefanya, Y., & Winarto, J. (2025). Pengaruh Flexible Working Arrangement, Beban Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Generasi Z. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, *7*(3), 484-490.

Suerni, N., & Nurmansyah. (2025). *Buku Referensi Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja*. Pt Media Penerbit Indonesia.\

Suryani, F. A., Nurhasan, R., & Kurniawan, D. A. (2026). Peran Work-Life Balance Memediasi Pengaruh Flexible Working Terhadap Job Satisfaction Pada Pekerja Industri Media Digital. *Jurnal Lentera Bisnis, 15*(1). 1-11.

Susanto, H. M., & Pelealu, D. R. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Fortuna Multi Finance Pontianak. *Manajemen Dewantara, 10*(1). 1-11.

Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah), 6*(1), 587–605.

Syahputra, I., & Jufrizen. (2019). Pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2*(1), 104–116.

Tricahyo, D. R., & Sina, I. (2026). Pengaruh Work Life Balance Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT China Comservice Indonesia Di Jakarta Pusat. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen (JIEM), 4*(2), 1050–1062.

Tyas, A. K., & Mu'arif, S. (2026). Pengaruh Work-Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Madonna Variakreasi Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 3*(2), 54–70.

Varma, A., Budhwar, P. S., & DeNisi, A. (Eds.). (2023). *Performance management systems: A global perspective*. Routledge.

Wagner, J. A., III, & Hollenbeck, J. R. (2021). *Organizational behavior: Securing competitive advantage* (3rd ed.). Routledge.

Yoshi, I. K., & Sutrisni, K. E. (2026). Pengaruh Work-Life Balance, Lingkungan Kerja Dan Efisiensi Kerja Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan Sadara Resort. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi &Amp; Bisnis*, *6*(1), 309–318.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisioner

KUISIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Aditya Kurniawan memohon kesedian Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tugas Akhir Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul "**Pengaruh *Flexible Working* Dan *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir**".

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi tanda checklist (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

SS	: Sangat Setuju	:dengan Skor 5
S	: Setuju	:dengan Skor 4
KS	: Kurang Setuju	:dengan Skor 3
TS	: Tidak Setuju	:dengan Skor 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	:dengan Skor 1

B. Identitas Responden

No. Responden :.....(Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : ☐ Laki – Laki ☐ Perempuan

Pendidikan Terakhir : ☐ SMA/SMK ☐ Diploma (D1/D2/D3)
☐ Sarjana (S-1) ☐ Pascasarjana (S-2/S-3)

Lama Bekerja : ☐ 1 - 10 Tahun ☐ 11 – 20 Tahun
☐ 21 - 30 Tahun ☐ 30 – 36 Tahun

KINERJA KARYAWAN (Y)						
No	**Pertanyaan**	**SS**	**S**	**KS**	**TS**	**STS**
Kualitas (Mutu)						
1.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
2.	Hasil pekerjaan yang saya lakukan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir memiliki tingkat ketelitian yang baik.					
Kuantitas (Jumlah)						
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
4.	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
Waktu						
5.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
6.	Saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik sehingga seluruh tugas dapat diselesaikan tepat waktu di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
Penekanan Biaya						
7.	Saya menggunakan bahan, peralatan, dan fasilitas kerja secara hemat dalam melaksanakan pekerjaan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
8.	Saya melaksanakan pekerjaan dengan menghindari pemborosan biaya operasional di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
Pengawasan						
9.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik meskipun tanpa pengawasan secara terus-menerus dari atasan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
10.	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					

Hubungan Antar Karyawan						
11.	Saya bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
12.	Saya menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan sesama karyawan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					

KEPUASAN KERJA (Z)						
No	**Pertanyaan**	**SS**	**S**	**KS**	**TS**	**STS**
***Work it self* (Pekerjaan Itu Sendiri)**						
1.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
2.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang saya miliki di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
***Salary* (Gaji/Upah)**						
3.	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
4.	Gaji yang saya terima telah sesuai dengan beban kerja yang saya laksanakan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
***Promotional Opportunity* (Kesempatan Promosi)**						
5.	Saya merasa memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh promosi jabatan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
6.	Kesempatan promosi jabatan diberikan berdasarkan prestasi kerja di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
***Supervisor* (Pengawasan)**						
7.	Atasan memberikan arahan yang jelas dalam pelaksanaan pekerjaan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
8.	Saya merasa puas dengan cara atasan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan saya di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
***Work Relations* (Rekan Kerja)**						
9.	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
10.	Rekan kerja memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					

FLEXIBLE WORKING (X1)						
No	**Pertanyaan**	**SS**	**S**	**KS**	**TS**	**STS**
Kontrol terhadap Waktu Kerja (*Control Over Working Hours*)						
1.	Saya memiliki keleluasaan dalam mengatur waktu kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
2.	Pengaturan waktu kerja yang diterapkan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir membantu saya menyelesaikan pekerjaan secara optimal.					
Fleksibilitas Tempat Kerja (*Workplace Flexibility*)						
3.	Pengaturan tempat kerja di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir mendukung saya dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik.					
4.	Saya memiliki fleksibilitas dalam menentukan lokasi kerja apabila diperlukan sesuai dengan kebijakan perusahaan.					
Penyesuaian Tugas (*Task Flexibility*)						
5.	Saya diberikan kesempatan untuk menyesuaikan cara penyelesaian tugas sesuai dengan kondisi pekerjaan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
6.	Pembagian tugas di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir dapat disesuaikan dengan kemampuan dan kondisi pekerjaan yang dihadapi.					
Keseimbangan Kerja-Hidup (*Work-Life Balance*)						
7.	Pengaturan kerja yang diterapkan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir membantu saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.					
8.	Fleksibilitas dalam bekerja membuat saya lebih mudah memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan pribadi secara seimbang.					
Dukungan Manajemen (*Management Support*)						
9.	Atasan memberikan dukungan terhadap penerapan pengaturan kerja yang fleksibel di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
10.	Manajemen memberikan kemudahan bagi karyawan dalam menyesuaikan pengaturan					

	kerja sesuai kebutuhan pekerjaan tanpa mengurangi tanggung jawab.					

***WORK-LIFE BALANCE* (X2)**						
No	**Pertanyaan**	**SS**	**S**	**KS**	**TS**	**STS**
Time Balance						
1.	Saya dapat membagi waktu dengan baik antara pekerjaan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir dan kehidupan pribadi.					
2.	Jam kerja di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir masih memberikan waktu yang cukup untuk keluarga dan kegiatan pribadi saya.					
Involvement Balance						
3.	Saya mampu memberikan perhatian yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya.					
4.	Tuntutan pekerjaan di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir tidak mengganggu keterlibatan saya dalam kegiatan keluarga atau sosial.					
Satisfaction Balance						
5.	Saya merasa puas dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang saya rasakan selama bekerja di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					
6.	Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membuat saya lebih nyaman dan bersemangat dalam bekerja di PTPN IV Regional II PKS Dolok Ilir.					

Lampiran 2 Tabulasi Data Penelitian

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

46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
48	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3
49	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4
50	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5
51	4	4	4	4	4	5	5	2	4	4
52	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3
53	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
54	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5
55	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3
56	4	4	3	3	4	4	4	1	3	3
57	1	2	4	3	3	3	4	4	4	3
58	4	4	3	3	4	5	5	3	3	3
59	4	4	5	5	3	3	4	3	5	5
60	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
61	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4
62	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3
63	4	3	4	5	5	4	4	3	4	5
64	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
65	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4
66	3	5	4	3	4	4	3	3	4	3
67	3	4	5	5	4	4	4	3	5	5
68	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
69	3	4	5	5	5	4	3	5	5	5
70	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4
71	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
72	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
73	4	4	2	5	4	4	5	5	2	5
74	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
75	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
76	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
77	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5
78	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4
79	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
80	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
81	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4
82	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4

NO	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
1	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	5	4	5
3	5	5	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	4
5	4	4	4	4	4	4
6	4	5	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5
8	3	3	4	4	5	4
9	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	4
11	5	5	5	5	5	5
12	4	4	5	3	4	4
13	5	5	5	5	5	5
14	4	5	4	5	5	1
15	4	4	4	4	4	4
16	5	4	5	4	4	4
17	4	5	5	4	4	4
18	5	5	5	5	5	4
19	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5
21	3	4	4	3	4	4
22	4	5	4	4	5	4
23	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4
26	5	4	4	5	4	1
27	4	4	4	4	3	4
28	5	5	5	5	5	5
29	2	4	2	1	1	4
30	5	4	4	4	4	5
31	5	4	5	5	5	4
32	4	4	5	5	5	4
33	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4
35	3	4	3	4	4	4
36	3	3	3	4	3	5
37	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	5	4
39	2	3	2	2	2	2
40	4	4	5	4	5	3
41	5	4	5	4	5	4
42	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4
47	5	3	3	4	4	5

48	5	3	2	4	2	2
49	5	2	2	2	3	5
50	2	3	2	4	4	5
51	3	3	4	4	3	3
52	5	4	4	4	5	5
53	3	4	5	3	4	3
54	3	4	5	4	4	4
55	4	4	4	5	5	4
56	5	5	5	3	4	4
57	4	4	3	3	3	1
58	4	5	3	3	4	4
59	3	4	4	4	3	2
60	4	4	5	5	5	3
61	4	4	4	5	5	4
62	5	5	4	4	4	5
63	2	3	3	5	5	4
64	3	5	4	5	5	5
65	4	5	5	5	5	4
66	5	5	4	4	4	3
67	4	4	5	5	4	5
68	4	4	4	4	3	4
69	3	3	4	4	5	5
70	4	3	4	5	3	3
71	5	4	4	5	5	3
72	5	5	4	5	5	5
73	4	2	4	4	4	4
74	4	5	5	3	5	4
75	5	5	4	4	5	4
76	5	4	5	4	4	5
77	4	4	5	5	3	3
78	5	4	5	4	5	5
79	5	5	4	5	3	4
80	4	5	5	4	4	4
81	4	4	4	4	5	4
82	5	5	3	4	4	4

NO	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10
1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
2	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
3	5	3	4	3	4	4	3	4	5	4
4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4
13	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5
14	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
17	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5
18	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
22	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	3	5	4	5	4	3	5	4	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	2	4	2	2	4	4	4	2	2	2
30	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5
31	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
32	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
36	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
39	3	3	2	1	2	2	3	2	3	2
40	4	2	4	5	4	4	2	4	4	4
41	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5

48	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4
49	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3
50	5	5	4	4	3	3	5	4	5	4
51	4	5	5	2	2	3	5	5	4	5
52	3	3	3	2	5	5	3	3	3	3
53	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4
54	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
55	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
56	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4
57	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
58	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5
59	3	3	4	3	5	5	3	4	3	4
60	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
61	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4
62	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4
63	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4
64	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
65	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5
66	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3
67	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
68	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4
69	5	4	3	5	5	4	4	3	5	3
70	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5
71	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
72	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5
73	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5
74	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5
75	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
76	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4
77	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4
78	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4
79	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4
80	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5
81	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5
82	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4

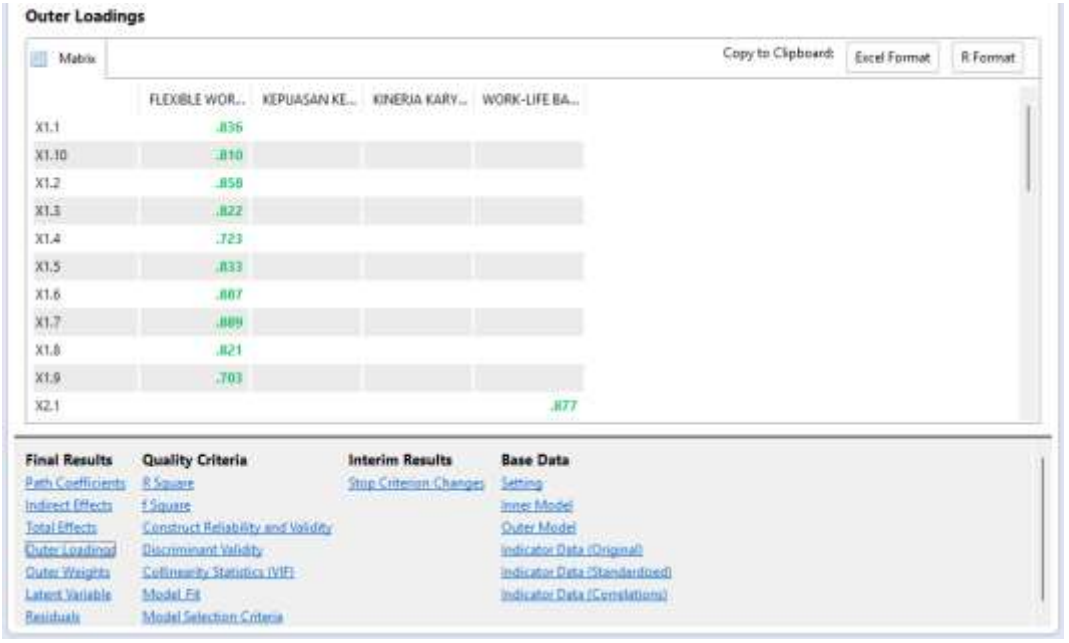
NO	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12
1	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
3	3	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4
4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
6	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	3
13	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
14	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
17	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
18	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
22	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	3	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4
30	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
31	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
32	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
36	3	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
39	3	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	2
40	2	4	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4
41	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3

48	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5
49	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	4
50	5	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	3
51	5	5	2	2	3	5	5	4	5	2	2	3
52	3	3	2	5	5	3	3	3	3	2	5	5
53	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
54	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
55	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
56	4	4	1	1	4	4	4	4	4	1	1	4
57	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
58	5	5	3	3	4	5	5	4	5	3	3	4
59	3	4	3	5	5	3	4	3	4	3	5	5
60	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
61	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
62	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5
63	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4
64	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5
65	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
66	4	3	3	4	5	4	3	4	3	3	4	5
67	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
68	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
69	4	3	5	5	4	4	3	5	3	5	5	4
70	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3
71	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
72	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
73	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
74	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4
75	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5
76	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	5	3
77	3	4	5	3	4	3	4	4	4	5	3	4
78	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4
79	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
80	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
81	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5
82	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5

Lampiran 3

ANALISIS DATA

Outer Loading



Outer Loadings

Matrix | Copy to Clipboard: Excel Format | R Format

	FLEXIBLE WOR...	KEPUASAN KE...	KINERJA KARY...	WORK-LIFE BA...
X1.1	.836			
X1.10	.810			
X1.2	.859			
X1.3	.822			
X1.4	.723			
X1.5	.833			
X1.6	.887			
X1.7	.889			
X1.8	.821			
X1.9	.703			
X2.1				.877

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

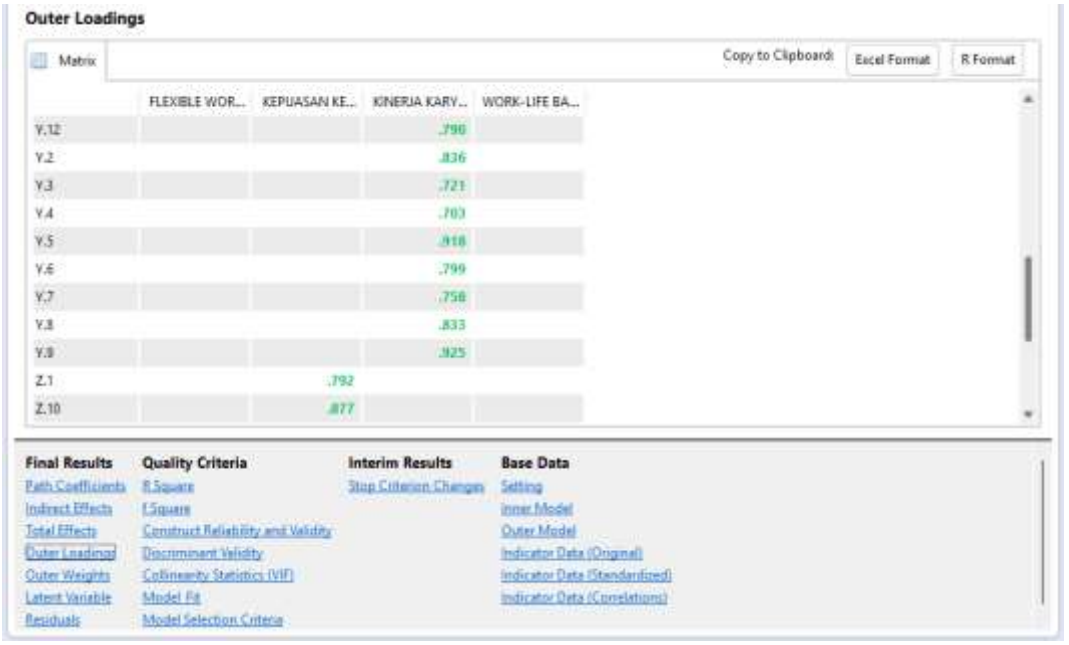


Outer Loadings

Matrix | Copy to Clipboard: Excel Format | R Format

	FLEXIBLE WOR...	KEPUASAN KE...	KINERJA KARY...	WORK-LIFE BA...
X1.7	.889			
X1.8	.821			
X1.9	.703			
X2.1				.877
X2.2				.801
X2.3				.747
X2.4				.832
X2.5				.791
X2.6				.839
Y.1			.822	
Y.10			.875	

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

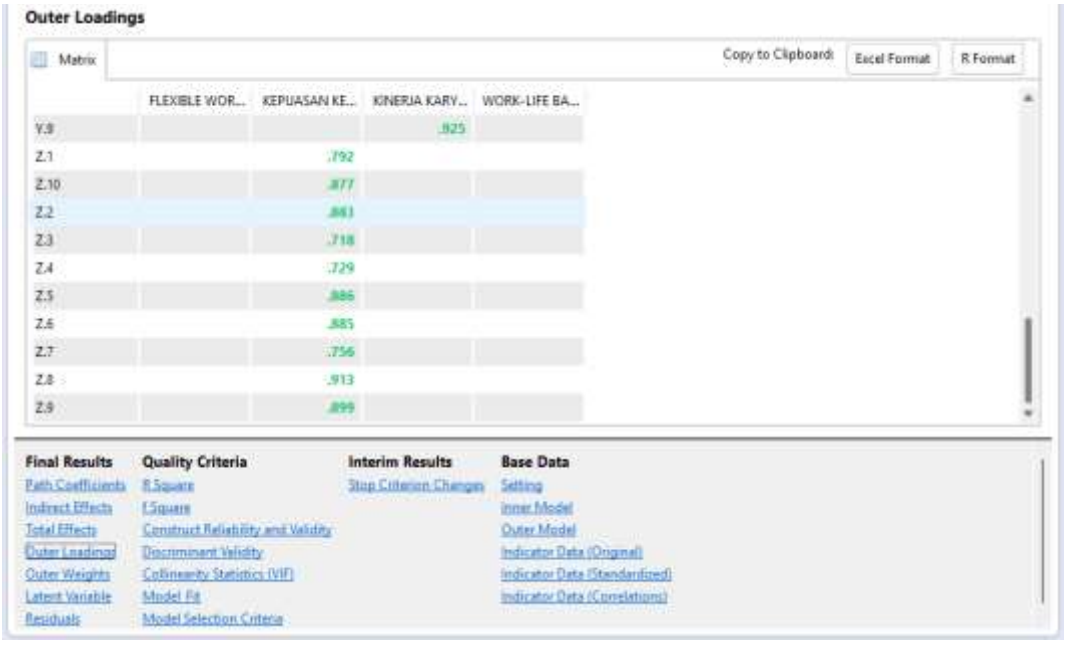


Outer Loadings

Matrix | Copy to Clipboard: Excel Format | R Format

	FLEXIBLE WOR...	KEPUASAN KE...	KINERJA KARY...	WORK-LIFE BA...
Y.12			.796	
Y.2			.836	
Y.3			.721	
Y.4			.703	
Y.5			.918	
Y.6			.799	
Y.7			.758	
Y.8			.833	
Y.9			.925	
Z.1		.792		
Z.10		.877		

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		



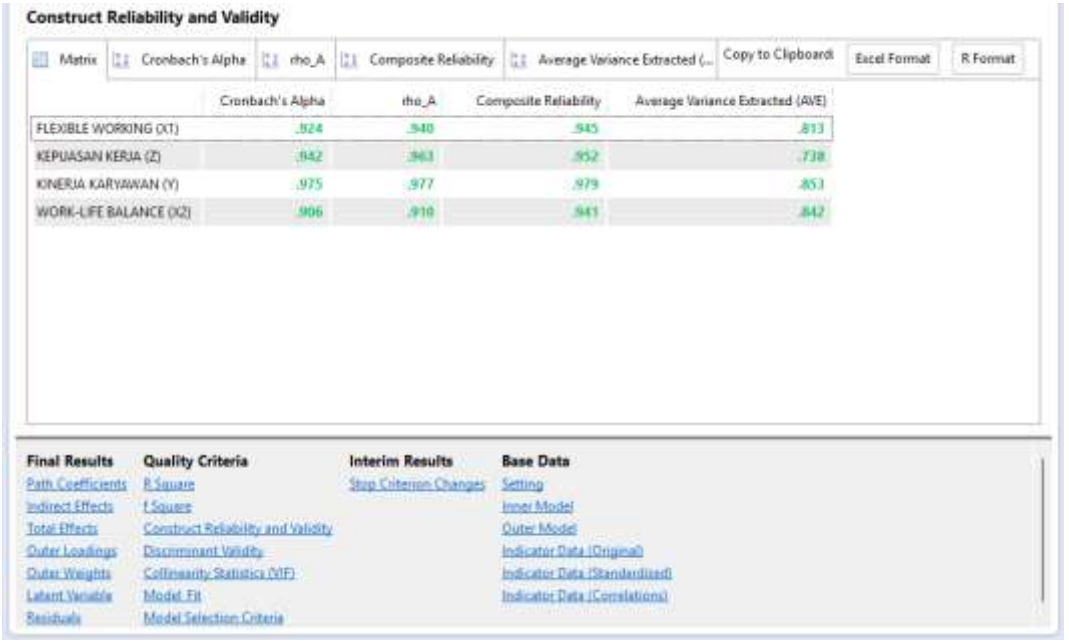
Outer Loadings

Matrix | Copy to Clipboard: Excel Format | R Format

	FLEXIBLE WOR...	KEPUASAN KE...	KINERJA KARY...	WORK-LIFE BA...
Y.9			.925	
Z.1		.792		
Z.10		.877		
Z.2		.843		
Z.3		.718		
Z.4		.729		
Z.5		.886		
Z.6		.885		
Z.7		.756		
Z.8		.913		
Z.9		.899		

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data *Composite Reliability*, *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Cronbach Alpha*



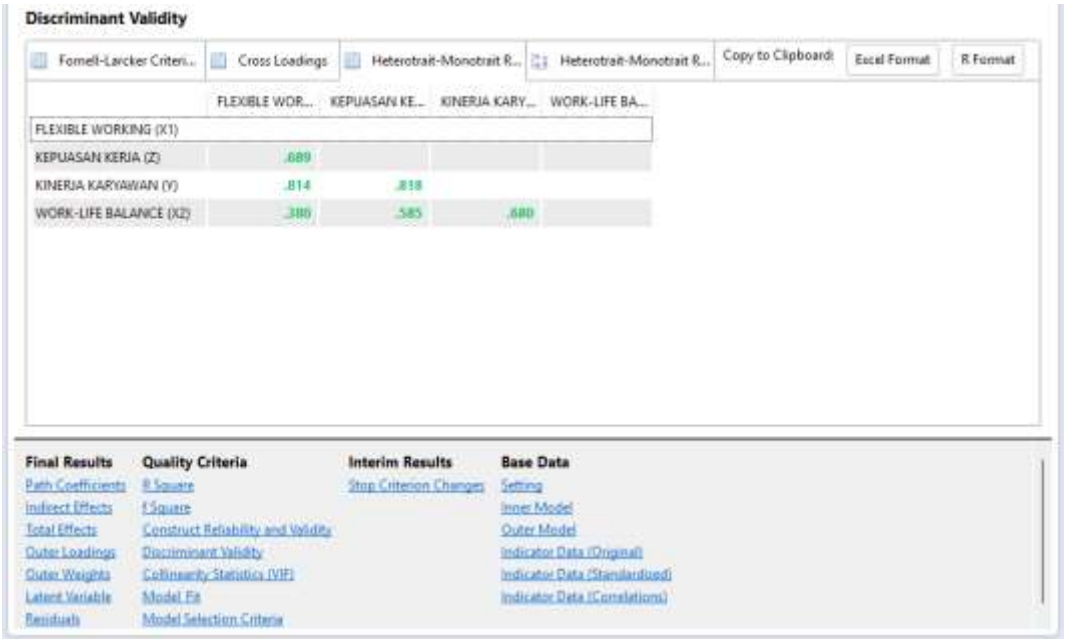
Construct Reliability and Validity

Matrix | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (... | Copy to Clipboard: | Excel Format | R Format

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
FLEXIBLE WORKING (X1)	.924	.940	.945	.813
KEPUASAN KERJA (Z)	.942	.963	.952	.738
KINERJA KARYAWAN (Y)	.975	.977	.979	.853
WORK-LIFE BALANCE (X2)	.906	.910	.941	.842

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data HTMT



Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criteri... | Cross Loadings | Heterotrait-Monotrait R... | Heterotrait-Monotrait R... | Copy to Clipboard: | Excel Format | R Format

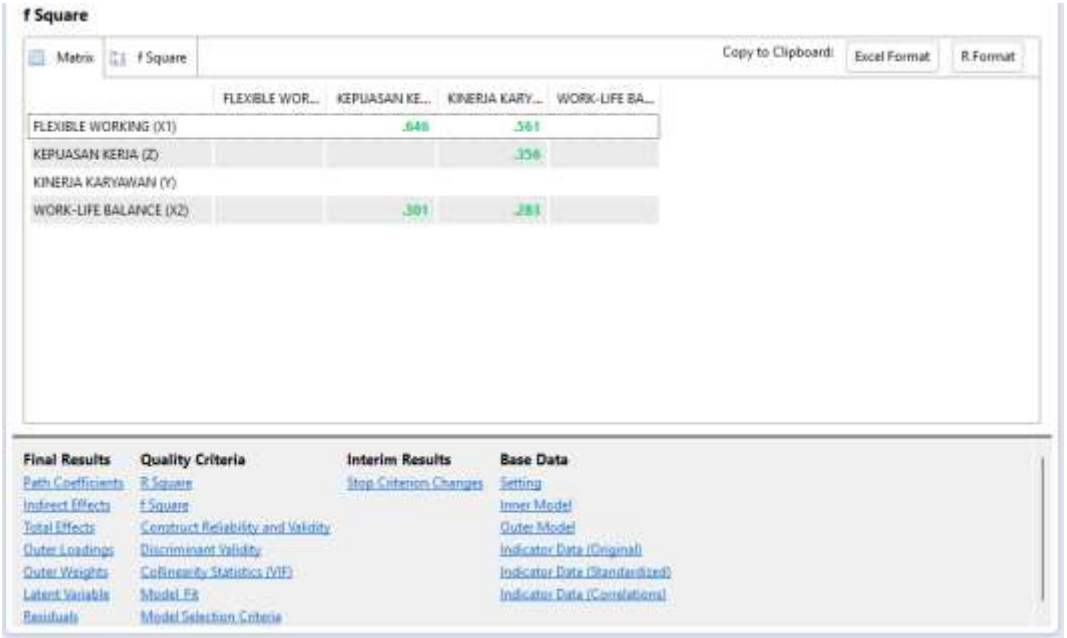
	FLEXIBLE WOR...	KEPUASAN KE...	KINERJA KARY...	WORK-LIFE BA...
FLEXIBLE WORKING (X1)				
KEPUASAN KERJA (Z)	.689			
KINERJA KARYAWAN (Y)	.814	.818		
WORK-LIFE BALANCE (X2)	.388	.585	.680	

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data *R-Square*



Data *F-Square*



Data *Path Coefficients*



Path Coefficients

Matrix | Path Coefficients — Copy to Clipboard: Excel Format | R Format

	FLEXIBLE WOR...	KEPUASAN KE...	KINERJA KARY...	WORK-LIFE BA...
FLEXIBLE WORKING (X1)		.550	.426	
KEPUASAN KERJA (Z)			.386	
KINERJA KARYAWAN (Y)				
WORK-LIFE BALANCE (X2)		.375	.269	

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Pengujian Hipotesis

Data *Direct effect*

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Va... | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias C... | Samples | Copy to Clipboard: | Excel Format | R Format

	Original Sampl...	Sample Mean (...	Standard Devia...	T Statistics (|O...	P Values
FLEXIBLE WORKING (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z)	.550	.522	.140	3.923	.000
FLEXIBLE WORKING (X1) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	.426	.428	.082	5.182	.000
KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	.386	.390	.078	4.985	.000
WORK-LIFE BALANCE (X2) -> KEPUASAN KERJA (Z)	.375	.392	.149	2.526	.017
WORK-LIFE BALANCE (X2) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	.269	.258	.091	2.959	.006

Final Results
Path Coefficients
Total Indirect Effects
Specific Indirect Effects
Total Effects
Outer Loadings
Outer Weights

Histograms
Path Coefficients Histogram
Indirect Effects Histogram
Total Effects Histogram

Base Data
Setting
Inner Model
Outer Model
Indicator Data (Original)
Indicator Data (Standardized)

Data *Indirect effect*

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Va... | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias C... | Samples | Copy to Clipboard: | Excel Format | R Format

	Original Sampl...	Sample Mean (...	Standard Devia...	T Statistics (|O...	P Values
FLEXIBLE WORKING (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWA...	.213	.205	.070	3.040	.005
WORK-LIFE BALANCE (X2) -> KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYA...	.145	.150	.060	2.407	.022

Final Results
Path Coefficients
Total Indirect Effects
Specific Indirect Effects
Total Effects
Outer Loadings
Outer Weights

Histograms
Path Coefficients Histogram
Indirect Effects Histogram
Total Effects Histogram

Base Data
Setting
Inner Model
Outer Model
Indicator Data (Original)
Indicator Data (Standardized)

Data Total *Effect*

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Va... | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias C... | Samples | Copy to Clipboard: | Excel Format | R Format

	Original Sampl...	Sample Mean (...	Standard Devia...	T Statistics (|O...	P Values
FLEXIBLE WORKING (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z)	.550	.522	.140	3.923	.000
FLEXIBLE WORKING (X1) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	.638	.633	.093	6.841	.000
KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	.386	.390	.078	4.985	.000
WORK-LIFE BALANCE (X2) -> KEPUASAN KERJA (Z)	.375	.392	.149	2.526	.017
WORK-LIFE BALANCE (X2) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	.414	.408	.118	3.510	.001

Final Results
Path Coefficients
Total Indirect Effects
Specific Indirect Effects
Total Effects
Outer Loadings
Outer Weights

Histograms
Path Coefficients Histogram
Indirect Effects Histogram
Total Effects Histogram

Base Data
Setting
Inner Model
Outer Model
Indicator Data (Original)
Indicator Data (Standardized)