PENGARUH INTENSIFIKASI KERJA, KESEIMBANGAN KEHIDUPAN-KERJA, DAN FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN MILENIAL PERUSAHAAN *STARTUP* YANG BERDOMISILI DI RW 15 KELURAHAN RANGKAPAN JAYA, KECAMATAN PANCORAN MAS, KOTA DEPOK

SKRIPSI

NAURA INDAH ADIIBA 1810111092

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL
2022

PENGARUH INTENSIFIKASI KERJA, KESEIMBANGAN KEHIDUPAN-KERJA, DAN FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN MILENIAL PERUSAHAAN *STARTUP* YANG BERDOMISILI DI RW 15 KELURAHAN RANGKAPAN JAYA, KECAMATAN PANCORAN MAS, KOTA DEPOK

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

NAURA INDAH ADIIBA 1810111092

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA

2022

PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Naura Indah Adiiba

NIM : 1810111092

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

Jakarta, 12 Januari 2022

Yang menyatakan,

Naura Indah Adiiba

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademika Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Naura Indah Adiiba
NIM	: 1810111092
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis
Program Studi	: S1 Manajemen
Jenis Karya	: Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta Hak Bebas Royalti Non Eksekutif (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas Skripsi saya yang berjudul :

"Pengaruh Intensifikasi Kerja, Keseimbangan Kehidupan-Kerja, dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan *Startup* Yang Berdomisili di RW 15 Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok"

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenernya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 12 Januari 2022

Yang menyatakan,

Naura Indah Adiiba

SKRIPSI

PENGARUH INTENSIFIKASI KERJA, KESEIMBANGAN KEHIDUPAN-KERJA, DAN FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN MILENIAL PERUSAHAAN STARTUP YANG BERDOMISILI DI RW 15 KELURAHAN RANGKAPAN JAYA, KECAMATAN PANCORAN MAS, KOTA DEPOK

Dipersiapkan dan disusun oleh :

Naura Indah Adiiba 1810111092

Telah dipertahakan di depan Tim Penguji pada tanggal :
12 Januari 2022 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Drs. Syarif Ali, M.Si, CHRP
Ketua Penguji

Dwiarko Nugrohoseno S.IP, M.M
Penguji I

Zackharia Rialmi S.IP., M.M., CHRP
Penguji II (Pembimbing)

Dr. Dianwicaksih Arieftiara., SE,Ak, M.Ak, CA, CSRS
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Wahyudi.,SE.,MM
Ketua Program Studi

Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal : 12 Januari 2022

THE INFLUENCE OF WORK INTENSIFICATION, WORK-LIFE BALANCE, AND WORK FLEXIBILITY ON EMPLOYEE SATISFACTION OF MILLENNIAL STARTUP EMLOYEES IN RW 15, RANGKAPAN JAYA *VILLAGE,* PANCORAN MAS *DISTRICT,* DEPOK *CITY*

By **Naura Indah Adiiba**

Abstract

This quantitative study has the objective to determine the effect of work intensification, work-life balance, and work flexibility on job satisfaction of millennial start-up employees who are domiciled in RW 15, Rangapan Jaya Village, Kec. Pancoran Mas, Depok City. The population is employees of a startup company. The sample was obtained by 38 respondents, by applying the saturated sample method. Data analysis supported smartPLS 3.0 software using partial hypothesis testing (T-test) and simultaneous (F test). The results of the study are (1) there is a positive and significant effect of work intensification on employee job satisfaction, (2) there is a positive and significant effect of work-life balance on employee job satisfaction, (3) there is a positive and significant effect of work flexibility on employee job satisfaction, also (4) there is a significant effect of work intensification, work-life balance, and work flexibility on employee job satisfaction..

Keywords : Work Intensification, Work-Life Balance, Work Flexibility, Job Satisfaction

Pengaruh Intensifikasi Kerja, Keseimbangan Kehidupan-Kerja, dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan *Startup* Yang Berdomisili di RW 15 Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok

Oleh Naura Indah Adiiba

Abstrak

Penelitian kuantitatif ini memiliki tujuan yaitu mengetahui pengaruh intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, dan fleksibilitas kerja pada kepuasan kerja karyawan milenial perusahaan startup yang berdomisili di RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kec. Pancoran Mas, Kota Depok. Populasinya yaitu karyawan suatu perusahaan startup. Sampelnya didapatkan sejumlah 38 responden, dengan menerapkan metode sample jenuh. Analisis data menggunakan *software smart*PLS 3.0 menggunakan pengujian hipotesis parsial (Uji T) serta simultan (Uji F). Penelitian ini memperoleh hasil (1) adanya pengaruh positif serta signifikan dari adanya intensifikasi kerja pada kepuasan kerja karyawannya, (2) adanya pengaruh positif serta signifikan dengan adanya keseimbangan kehidupan-kerja pada kepuasan kerja karyawannya, (3) adanya pengaruh yang positif serta signifikan dari adanya fleksibilitas kerja pada kepuasan kerja karyawannya, (4) adanya pengaruh yang signifikan dari intensifiikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, maupun fleksibilitas kerja pada kepuasan kerja karyawannya.

Kata kunci: Intensifikasi Kerja, Keseimbangan Kehidupan-Kerja, Fleksibilitas Kerja, Kepuasan Kerja

KEMENTRIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Rumah Sakit Fatmawati, Pondok Labu, Jakarta Selatan 12450, Telepon 021-7656971
Laman : www.upnvj.ac.id, e-mail : febupnvj@upnvj.ac.id

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SEMESTER GANJIL TAHUN AKADEMIK 2021/2022

Hari ini Rabu, tanggal 12, bulan Januari 2022, telah dilaksanakan Ujian Skripsi bagi mahasiswa:

Nama : Naura Indah Adiiba
NIM : 1810111092
Program Studi : S1 Manajemen

Dengan judul skripsi sebagai berikut :
"**Pengaruh Intensifikasi Kerja, Keseimbangan Kehidupan-Kerja, dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan Startup Yang Berdomisili di RW 15 Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok"**

Dinyatakan yang bersangkutan ***Lulus / ~~Tidak Lulus~~*** *)

Penguji

No.	Dosen Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Drs. Syarif Ali, M.Si, CHRP	Ketua Penguji	
2	Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi, MM.	Penguji I	
3	Zackharia Rialmi, S.IP., MM., CHRP	Penguji II **)	

Keterangan :
*) Coret yang tidak perlu
**) Dosen Pembimbing

Jakarta, 12 Januari 2022
Mengesahkan
A.n. Dekan
Kaprodi. Manajemen S1

Wahyudi., SE., MM

PRAKATA

Puji Syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah Yang Maha Esa atas segala karunia serta rahmatnya-Nya, sehingga penelitian ini berhasil diselesaikan dengan judul "**Pengaruh Intensifikasi Kerja, Keseimbangan Kehidupan-Kerja, dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan *Startup* Yang Berdomisili di RW 15 Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok**". Pada kesempatan ini, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Zackharia Rialmi, S.IP., MM selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan arahan serta saran yang sangat bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini, dan juga kepada Bapak Drs. Syarif Ali., M.Si. CHRP dan Bapak Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi, MM selaku dosen penguji skripsi yang juga telah memberikan beberapa saran dan masukan untuk skripsi ini.

Selain itu, peneliti juga mengucapkan banyak terima kasih kepada kedua orangtua peneliti, Bapak Sidik Sudjalmo dan Ibu Ernawati yang selalu memberikan dukungan dan doa yang menjadi motivasi peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Terima kasih juga kepada Fahriza Putra, Hanifah Febri, Salma Huda, Auliya Eka, Alicia Jeffryna, dan Kak Hanisa yang selalu mendengarkan keluh kesah peneliti serta memberikan support dan semangat dalam mengerjakan skripsi ini. Juga untuk Hana Umi, Siti Nur Holipah, Noerin Fajar, dan Mailani selaku teman dekat peneliti yang sudah berjuang bersama dari semester satu perkuliahan hingga semester akhir. Tidak lupa juga peneliti ucapkan terima kasih kepada teman-teman Manajemen S1 Angkatan 2018 yang peneliti hormati.

Jakarta, 12 Januari 2022

Naura Indah Adiiba

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....**i**

HALAMAN JUDUL ..... **ii**

PERNYATAAN ORISINALITAS ..... **iii**

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....**iv**

PENGESAHAN.....**v**

ABSTRACT.....**vi**

ABSTRAK ..... **vii**

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI..... **viii**

PRAKATA..... **viii**

DAFTAR ISI.....**x**

DAFTAR TABEL .....**xiv**

DAFTAR GAMBAR.....**xv**

DAFTAR LAMPIRAN.....**xvi**

BAB I PENDAHULUAN.....**1**

I.1 Latar Belakang 1

I.2 Perumusan Masalah..... 11

I.3 Tujuan Penelitian..... 11

I.4 Manfaat Hasil Penelitian 12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA **13**

II.1 Landasan Teori..... 13

II.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 13

II.1.2 Kepuasan Kerja 13

II.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja 13

II.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja..... 16

II.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja 16
II.1.3 Intensifikasi Kerja 18
II.1.3.1 Pengertian Intensifikasi Kerja 18
II.1.3.2 Skala Intensifikasi Kerja 19
II.1.3.3 Dampak Intensifikasi Kerja 20
II.1.3.4 Indikator Intensifikasi Kerja 20
II.1.4 Keseimbangan Kehidupan-Kerja 21
II.1.4.1 Pengertian Keseimbangan Kehidupan-Kerja 21
II.1.4.2 Faktor-faktor Keseimbangan Kehidupan-Kerja 22
II.1.4.3 Manfaat Keseimbangan Kehidupan-Kerja 23
II.1.4.4 Indikator Keseimbangan Kehidupan-Kerja 23
II.1.5 Fleksibilitas Kerja 25
II.1.5.1 Pengertian Fleksibilitas Kerja 25
II.1.5.2 Manfaat Fleksibilitas Kerja 25
II.1.5.3 Indikator Fleksibilitas Kerja 26
II.1.5.4 Aspek Fleksibilitas Kerja 27
II.2 Hasil Penelitian Sebelumnya 28
II.3 Model Penelitian 33
BAB III METODE PENELITIAN 35
III.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel 35
III.1.1 Definisi Operasional 36
III.1.2 Pengukuran Variabel 36
III.2 Populasi dan Sampel 38
III.2.1 Populasi 38
III.2.2 Sampel 38
III.3 Teknik Pengumpulan Data 38

III.3.1 Jenis Data 38
III.3.2 Sumber Data..... 39
III.3.3 Pengumpulan Data 39
III.4 Teknik Analisis Data..... 40
III.4.1 Analisis Statistik Deskriptif 40
III.4.2 Analisis Statistik Inferensial 41
III.4.3 Uji Hipotesis 44
III.4.3.1 Uji Signifikan Parsial (Uji T)..... 44
III.4.3.2 Uji Koefisien Simultan (Uji F) 44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 46
IV.1 Deskripsi Objek Penelitian 46
IV.1.2 Deskripsi Data Responden..... 47
IV.2 Analisis Data Deskriptif 49
IV.3 Analisis Inferensial 55
IV.3.1 Model Pengukuran (Outer Model)..... 56
IV.3.2 Evaluasi Goodness of Fit 57
IV.3.2.1 Uji Validitas..... 57
IV.3.2.3 Uji Reabilitas 61
IV.3.3 Model Struktural (Inner Model) 63
IV.3.3.1 Uji R-Square 63
IV.3.4 Uji Hipotesis 63
IV.3.4.1 Uji T..... 63
IV.3.4.2 Uji F 65
IV.4 Pembahasan 66
IV.4.1 Pengaruh Intensifikasi Kerja dengan Kepuasan Kerja 66
IV.4.2 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja dengan Kepuasan Kerja.... 67

IV.4.3 Pengaruh Fleksibilitas Kerja dengan Kepuasan Kerja..... 68

IV.4.4 Pengaruh Intensifikasi Kerja, Keseimbangan Kehidupan-Kerja, dan Fleksibilitas Kerja dengan Kepuasan Kerja 70

IV.5 Keterbatasan Penelitian..... 70

BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....72

V.1 Simpulan 72

V.2 Saran..... 73

DAFTAR PUSTAKA.....74

RIWAYAT HIDUP.....80

LAMPIRAN.....81

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Timeline Generasi 2
Tabel 2 Jumlah Startup di Jabodetabek 6
Tabel 3 Matriks Penelitian Sebelumnya 32
Tabel 4. Skor Item Instrumen 37
Tabel 5. Kisi-Kisi Instrumen Pengukuran Variabel 37
Tabel 6. Interpretasi Nilai Persentase Responden 41
Tabel 7. Tingkat Reliabilitas Nilai Alpha Cronbach 43
Tabel 8. Nama Perusahaan *Startup* 47
Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 47
Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 48
Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 48
Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan 49
Tabel 13. Interpretasi Nilai Persentase Responden 50
Tabel 14. Hasil Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y) 50
Tabel 15. Hasil Jawaban Responden Terhadap Variabel Intensifikasi Kerja (X1) 52
Tabel 16. Hasil Jawaban Responden Terhadap Keseimbangan Kehidupan-Kerja (X2) 53
Tabel 17. Hasil Jawaban Responden Terhadap Fleksibilitas Kerja (X3) 54
Tabel 18. Outer Loading 57
Tabel 19. Average Variance Extracted (AVE) 59
Tabel 20. Cross Loading 59
Tabel 21. Composite Realibility 61
Tabel 22. *Cronbach's Alpha* 62
Tabel 23. Hasil nilai R-*Square* 63
Tabel 24. Uji T-Statistik 64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Cara Mudah Membahagiakan Karyawan di Tempat Kerja..... 7
Gambar 2. Model Penelitian 34
Gambar 3. Diagram jalur 56
Gambar 4. Inner Model..... 65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.Kuesioner Penelitian 81
Lampiran 2. Data Kuesioner 38 Responden 87
Lampiran 3. Daftar Perusahaan Sartup Responden 91
Lampiran 4. Hasil Deskripsi Data Responden 92
Lampiran 5. Hasil Deskripsi Data Penelitian 93
Lampiran 6. Hasil Output Outer Model Penelitian 95
Lampiran 7. Hasil Output Inner Model Penelitian 96
Lampiran 8. Hasil Output Data *SmartPLS* 3.0 97
Lampiran 9. Bukti Penyebaran Kuesioner 99

BAB I
PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Dalam konteks manajemen, adapun Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) termasuk bagian strategis dari fungsi manajemennya dengan berfokus pada potensi tenaga kerja perusahaan, yaitu manusia. SDM ialah kekuatan organisasinya yang dinilai sebagai *asset* berharga perusahaan, yang harus dijaga dengan baik (Hasibuan, 2019 hlm. 9). SDM yang kompeten dapat menentukan keberhasilan dari suatu perusahaan. Diperlukannya berbagai strategi sebagai upaya dalam pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Jika perusahaan berhasil mengelola karyawannya secara terarah, maka perusahaan tersebut bisa dikatakan berhasil dalam mengelola SDM yang dimilikinya. Sumber daya manusia merupakan kekuatan suatu organisasi sebagai penggerak roda, karena jika tidak ada SDM, aktivitas organsasi tidak bisa berlangsung secara lancar.

Pada arus globalisasi, persaingan yang terjadi diantara perusahaan meningkat dengan tajam, sehingga karyawan diminta melakukan pengembangan diri dengan berkelanjutan, dengan demikian dapat mengembangkan potensi dirinya dengan maksimal. Perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis juga merubah struktur organisasional dan kepemimpinan yang membuat manajemen sumber daya manusia memperluas perspektif atas peran dan fungsinya. Menurut Sutrisno (2019, hlm. 6). MSDM memiliki fungsi yang lebih kompleks dibanding manajemen personalia yang memandang karyawan sebagai faktor produksi untuk mencapai tujuan perusahaan, MSDM beranggapan bahwa karyawan merupakan asset yang harus dipelihara dan dipenuhi kebutuhannya. Karena hal tersebut, MSDM berfungsi untuk mengelola SDM suatu organisasi dengan baik agar memperoleh tenaga kerja yang puas atas pekerjaannya. Perusahaan yang dulu nya fokus kepada hasil kinerja dan kontribusi karyawan, perlahan mulai melakukan analisis perkembangan SDM untuk menambah *value* kepada karyawannya.

Di masa revolusi industri 4.0, tetunya peran SDM menjadi sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan. Organisasi dibentuk berdasarkan visi untuk kepentingan manusia, dimana manusia juga yang menjalankan misinya. Dalam kata

lain, manusia termasuk faktor strategis dari seluruh aktivitas organisasi. Manusia pada dasarnya pun memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi. Teori kebutuhan Maslow dalam Latif, Mukhtar & Latief (2018, hlm. 110) menjelaskan bahwa seorang individu memiliki lima hirarki kebutuhannya mencakup fisiologis, keamanan, afeksi, penghargaan serta aktualisasi dirinya.

Berdasarkan teori generasi Strauss & Howe dalam Lubis & Mulianingsih (2019), mengelompokan generasi sesuai rentang usia kedalam beberapa istilah generasi seperti *Baby Boomer*, X, Y, Z, serta *Alpha*.

Tabel 1 Timeline Generasi

Generasi	**Tahun Lahir**
Baby Boomer	1946 – 1964
X	1965 – 1980
Y	1981 – 1994
Z	1995 – 2010
Alpha	2011 – 2025

Sumber : (Lubis & Mulianingsih, 2019)

Generasi Y atau biasa dikenal dengan generasi millenial, merupakan generasi di era teknologi. Mereka sudah terbiasa dengan adanya teknologi komunikasi seperti e-mail, SMS, dan media sosial. Selain itu, mereka juga lebih ahli dalam mengoperasikan teknologi di zaman sekarang, seperti smartphone, laptop, komputer, dan alat teknologi lainnya. Ketika bekerja pun generasi milenial memiliki pola yang berbeda dibanding generasi X. Mereka cenderung lebih fleksibel dan tidak selalu berorientasi pada uang, namun lebih mengutamakan kebahagiaan, solidaritas, dan eksistensi diri di lingkungan sosial.

Di Indonesia, perusahaan *startup* mulai bermunculan dari berbagai sektor industri. Perusahaan *startup* ataupun suatu perusahaan dengan rintisan merujuk kepada seluruh perusahaannya yang belum terlalu lama melakukan operasi (Pramudianto, 2020 hlm. 18). Di dalam fase ini, seringkali beban kerja diberikan dalam jumlah banyak dengan waktu yang tidak menentu. Hal ini terkadang dapat mempengaruhi waktu mereka diluar jam kerja, karena tetap harus menyelesaikan tugas yang diberikan. Dengan demikian, tugas yang diberikan tersebut dapat mempengaruhi *work life balance* karyawan dalam suatu perusahaan yang bergerak pada bidang *startup*. Demikian merupakan hal penting karena dapat mempengaruhi

kesejahteraan dan sikap karyawan terhadap perusahaan (Scholarios & Marks, 2004).

Kota Depok menjadi salah satu kota dalam provinsi Jawa Barat serta tersusun dari 11 kecamatan (BPS, 2021). Salah satu kecamatan pada Kota Depok mencakup kecamatan Pancoran Mas yang didalamnya terdapat 6 kelurahan. Pada penelitian ini, objek yang ditetapkan ialah karyawan milenial perusahaan *startup* dengan berdomisili pada RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kec. Pancoran Mas, Kota Depok. Karyawan milenial perusahaan *startup* memiliki sifat yang homogen, karena perusahaan startup merupakan perusahaan rintisan yang mana sistem kerjanya belum *settled* layaknya perusahaan *corporate.*

Work life balance merupakan salah satu isu yang sudah berlangsung cukup lama dan sering menjadi topik perbincangan. Di perusahaan *startup* sendiri, yang mayoritas karyawannya merupakan generasi milenial dan generasi-Z, merasa bahwa *work life balance* adalah sesuatu yang perlu diterapkan di perusahaan. Contoh penerapannya seperti penetapan jam kerja yang tidak kaku atau *flexible*, sehingga karyawan memiliki kebebasan untuk bekerja sesuai waktu yang diinginkannya. Dengan adanya *work life balance* dapat memberikan keseimbangan bagi karyawan dalam mengelola waktunya untuk kepentingan pribadi maupun kerjanya.

Namun, dengan adanya kebijakan *work life balance*, adanya intensifikasi kerja yang didapat karyawan. Menurut Korunka & Kubicek (2017), *work intensification* mengacu pada peningkatan upaya karyawan dalam bekerja, untuk menyelesaikan lebih banyak tugas dalam satu hari kerja. Dengan adanya pekerjaan tambahan, beberapa karyawan mungkin merasa sulit dalam mengatur waktu kerja dan waktu untuk teman, keluarga, ataupun dirinya sendiri. Sebagian waktu mereka tersita untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan kantornya. Sehingga tidak sedikit dari mereka yang mudah merasa *stress*, *burnout*, serta dapat mempengaruhi *mental health* nya. Hal ini tentunya dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan.

Ketika seorang karyawan diberikan beban kerja yang lebih banyak dari biasanya, karyawan dapat menjadi lebih semagat untuk bekerja karena merasa adanya tantangan dalam pekerjaannya. Namun, beban kerja yang berlebih juga

dapat menyebabkan *stress* bagi beberapa karyawan. Sehingga pentingnya seorang karyawannya guna memiliki *work life balance* secara baik sebagai penunjang rasa kepuasan kerjanya. Adanya kepuasan kerja termasuk suatu perasaan emosional pada setiap karyawannya terhadap apa yang menjadi pekerjaannya. Dengan adanya *work life balance* secara baik, kemungkinan karyawan mendapatkan rasa puas atas pekerjaannya karena menikmati apa yang dilakukannya.

Pekerjaan di *startup* terkenal *hectic* namun adanya fleksibilitas yang diberikan oleh perusahaan, seperti waktu bekerja, tempat bekerja, serta dress code ketika bekerja. Tidak heran jika sekarang banyak anak muda yang bercita-cita untuk kerja di perusahaan *startup* karena menilai kerja di *startup* terkesan 'santai'. Padahal, banyak karyawan *startup* yang terkadang mengeluhkan waktu lembur serta beban pekerjaan yang mereka dapatkan. Berdasarkan pengamatan penulis, banyak karyawan *startup* yang harus mengorbankan waktu istirahat hingga hari liburnya untuk bekerja. Semakin besar perusahaan *startup*, semakin baik pula sistem manajemen yang ada di perusahaannya. Namun pada *startup* yang masih baru didirikan, jumlah karyawan yang dimiliki nya belum terlalu banyak. Sehingga terkadang para karyawan dituntut untuk mengerjakan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaan mereka. Beban kerja yang semakin banyak juga dapat menyita waktu karyawan. sehingga akan semakin sulit untuk mendapatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadinya.

Perusahaan *startup* terkenal dengan jam kerja yang fleksibel, dimana pada perusahaan *non-startup* umumnya mempunyai jam kerjanya dari 09.00 hingga 17.00, namun pada perusahaan *startup* berbeda. Jam kerja yang fleksibel ini mungkin terdengar menarik bagi beberapa orang, namun pada kenyataannya jam kerja yang fleksibel ini berarti tidak ada batasan waktu dalam bekerja. Jam kerja setiap hari nya tidak menentu, bahkan terkadang karyawan dapat bekerja hingga pukul 20.00 atau lebih demi menyelesaikan pekerjaan di hari itu. Tidak jarang karyawan harus bekerja di hari libur (*overtime*) karena tugas yang diterimanya diberikan dalam jumlah yang lebih banyak daripada seharusnya. Dalam JDIH BPK RI Database Peraturan (2003) UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagarejaan, Pasal 77 ayat (1) juga menjelaskan yakni jam kerja karyawan dalam satu minggu maksimal 40 jam.

Konsep fleksibilitas kerja yang sekarang ini umum didengar seperti *remote working* atau WFH merupakan salah satu kebijakan fleksibilitas kerja yang diterapkan perusahaan di masa pandemi. Banyak perusahaan *startup* yang menerapkan sistem kerja *remote working* atau WFH. Khususnya bagi startup yang berlokasi di Jakarta, banyak dari mereka yang menerapkan sistem WFH semenjak pandemi ini karena mengikuti kebijakan pemerintah DKI Jakarta karena termasuk ke zona merah Covid-19. Fleksibilitas kerja juga dinilai sebagai konsep yang tepat bagi generasi milenial, melihat kebutuhan mereka akan *work life balance* merupakan salah satu alasan konsep fleksibilitas kerja semakin didukung. Penerapan fleksbilitas kerja dapat meningkatkan w*ork life balance* bagi karyawan milenial, yang mana jika mereka mendapatkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja dapat membuat mereka merasa senang ketika bekerja dan tidak tertekan. Harus dicatat bahwa fleksibilitas kerja memberikan kemudahan dalam perencanaan kerja, bukan pengurangan waktu kerja (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Deloitte (2017), 84% milenial menyatakan bahwa organisasi mereka sudah menerapkan sistem fleksibilitas kerja di beberapa aspek, seperti waktu, peran, rekrutmen, dan lokasi. Perusahaan yang menawarkan fleksibilitas kerja mendapat tingkat loyalitas yang lebih tinggi dari karyawan. Kaum milenial merasa adanya pengaruh positif dari fleksibilitas kerja, mereka mengatakan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel mendukung produktivitas dan keterlibatan karyawan yang lebih besar serta meningkatkan kesejahteraan, kesehatan, dan kebahagiaan pribadi mereka.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Jobstreet (2014) tentang kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka, menyatakan bahwa 73% karyawan dari 17,623 korespondennya merasakan ketidakpuasan terdap pekerjaan yang dilakukan karena berbagai faktornya. Sebesar 85% korespondennya menjelaskan tidak dimilikinya *work life balance*. Adapun faktor lainnya yang menjadi pemicu ketidak puasan kerja seperti bekerja yang tidak bersesuaian dengan latar belakang pendidikannya, tidak terdapat jenjang karier, serta gaya kepemimpinan yang dimiliki atasan dinilai buruk. Berdasarkan mapping database startup Indonesia yang dilakukan oleh Kemenparekraf (2018), terdapat 992 startup di Indonesia, dimana

522 berlokasi di Jabodetabek. Di Kota Depok sendiri, hanya terdapat 20 perusahaan, dibanding dengan DKI Jakarta yang terdapat 428 startup. Lapangan kerja di DKI Jakarta memang lebih banyak dibandingkan Kota Depok, maka dari itu tidak sedikit masyarakat Kota Depok yang bekerja di DKI Jakarta, Bogor, atau lainnya. Perusahaan *startup* memang terkenal sebagai perusahaan yang bersentuhan dengan teknologi, namun sebenarnya bisa juga merupakan perusahaan jasa yang berdiri secara mandiri tanpa bantuan dari perusahaan *corporate*.

Tabel 2 Jumlah Startup di Jabodetabek

Kota	**Jumlah Startup**
Bekasi	19
Bogor	20
Depok	20
DKI Jakarta	428
Tangerang	35

Sumber : Kemenparekraf

Adapun usia founder *startup* yang mayoritas merupakan generasi milenial, yaitu sebanyak 69,2%. Berdasarkan data mapping tersebut, dapat disimpulkan bahwa generasi milenial mendominasi perusahaan startup.

Setiap karyawan pasti ingin memiliki keseimbangan diantara kehidupan kerjanya dengan sosialnya, ataupun seringkali dinamakan "*work life balance*", Sayangnya, beberapa karyawan *startup* sulit untuk memiliki keseimbangan tersebut. Persaingan di era globalisasi yang ketat dan perubahan teknologi yang pesat membuat karyawan di *startup* harus kerja keras demi mendapatkan keuntungan untuk perusahaan. Kerja keras ini seringkali bisa melebihi jam kerja normal hingga akhirnya karyawan tidak mendapatkan istirahat yang cukup. Kehidupan pribadi karyawan pun bisa terganggu karena banyaknya pekerjaan. Berdasarkan *post* dari Instagram Kemnaker (2021), salah satu cara membahagiakan karyawan di tempat kerja adalah dengan memberikan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan karyawan.

Sumber : Instagram Kemnaker

Gambar 1. Cara Mudah Membahagiakan Karyawan di Tempat Kerja

Rasa kepuasan kerja karyawannya merupakan hal yang relatif, terutama pada karyawan generasi milenial yang memiliki perbedaan gaya bekerja dengan generasi Z. Dalam riset kepuasan kerja karyawan milenial oleh Jobplanet (2016), menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerjanya yang paling rendah oleh karyawan milenial berusia 26-35 tahun, dibandingkan dengan karyawan *freshgradute* di kelompok usia 21-25 tahun dan karyawan senior berusia di atas 35 tahun. Aspek penilaian kepuasan kerja karyawan dalam riset tersebut meliputi kepuasan kerja secara umum, budaya perusahaan, jenjang karier, gaji & tunjangan, manajemen dan *work life balance*. Rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan milenial berusia 26-35 tahun terhadap semua aspek tersebut disebabkan karena mereka sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup, dan banyak dari mereka yang mulai membandingkan prestasi dan kesuksesan kerja mereka dengan teman seumurnya. Karyawan milenial yang berada di rentang usia ini mulai serius mencari *career path* yang terbaik untuk masa depan mereka.

Berdasarkan penelitian Wang *et al* (2018), menunjukan *work intensification* terdapat pengaruhnya pada kepuasan kerja kepala sekolah di Ontario, Kanada. Dalam penelitian mereka yang mengkaji kepuasan kerja dalam kaitannya dengan *work intensification*, menjelaskan bahwa dengan adanya *work intensification* memotivasi beberapa faktor lain seperti tantangan kerja, pengakuan dari atasan, serta faktor lainnya seperti kebijakan eksternal, dukungan organisasi, hubungan antara kepala sekolah dengan guru, pengawas, dan serikat pekerja. Faktor-faktor tersebut memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja kepala

sekolah di Ontario, Kanada. Selain itu, faktor-faktor ini juga mempengaruhi sejauh mana mereka mampu untuk berkontribusi secara efektif dalam meningkatkan prestasi siswa dan kinerja sekolah. Meskipun beban kerja kepala sekolah meningkat, namun mereka merasa positif dan menikmati pekerjaan mereka.

Namun berdasarkan penelitian yang dilaksanakan oleh Lawrence *et al* (2019) memperoleh hasil yang berbeda. Dalam hasil penelitiannya terhadap guru sekolah menengah di Australia menjelaskan bahwa *work intensification* membuat mereka merasa lelah secara emosional. Penelitian tersebut menunjukan bahwa guru yang mendapatkan *work intensification* dapat mempengaruhi kesehatan fisik dan mental mereka. Sehingga, dapat menimbulkan *stress* dan ketidakpuasan dengan pekerjaan mereka. Dengan menyadari bahwa guru memiliki banyak tuntutan lain pada waktunya, sekolah dapat secara aktif membantu dalam membantu mengurangi *burnout* dan ketidakpuasan dengan pekerjaan, sehingga dapat mengurangi risiko *turnover* guru yang baik karena terlalu banyak bekerja dan stres.

Menurut penelitian Haar *et al* (2014) memaparkan kunci untuk mendapatkan tingkat kepuasan kerja dan hidup dengan lebih tinggi, dan memiliki kesehatan mental secara lebih baik yaitu *work life balance*. Pada penelitiannya kepada karyawan dari Malaysia, China, New Zealand Maori, New Zealand European, Spanyol, Perancis, dan Italia, diperoleh pengaruh secara positif dengan adanya *work life balance* pada *job and life satisfaction*. Penting bagi organisasi untuk memastikan adanya keseimbangan antara kehidupan kerjanya dengan kehidupan pribadinya bagi karyawan. Organisasi mampu menerapkan *work-life policies* seperti jam kerja dengan fleksibel, mendorong karyawannya suipaya menggunakan kebijakan *work-life* yang ada, dan mendorong karyawan untuk mengakui keberhasilan mereka dalam menyeimbangkan perannya. Penerapan *work life balance* secara baik dan tepat bisa mengurangi level stress karyawan, sehingga tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja akan meningkat.

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Endeka (2020), *work life balance* diartikan sejauh mana seseorang terikat serta ada kepuasan terhadap waktu maupun keterlibatan psikologisnya terhadap perannya pada pekerjaan maupun kehidupan pribadinya serta tidak memiliki konflik dalam kedua perannya. Dalam penelitiannya terhadap subjek yaitu karyawan PT Hasjrat Abadi Cabang

Kotamobagu, menunjukan *work life balance* tidak memberikan pengaruh pada *job satisfaction*. Adapun penelitian yang dilakukan memaparkan kompensasi memiliki pengaruh kepuasan kerja dengan signifikan serta positif. Maka diartikan, tingkat kompensasinya bisa mempengaruhi kepuasan kerjanya bagi karyawan. Sedangkan tinggi rendahnya *work life balance* yang dimiliki indvidivu tidak akan memberikan pengaruh pada rasa kepuasan kerjanya. Hal ini dikarenakan jam kerja karyawan yang lebih fleksibel, sehingga para karyawan memiliki waktu yang luang untuk keluarga serta kehidupan diluar pekerjaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Jackson & Fransman (2018) terhadap subjek yaitu karyawan perempuan di South African International Highschool, ditemukan bahwa *flexi work* tidak berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja. Penelitian tersebut menunjukan bahwa *financial well-being* dan *work life balance* memiliki peran yang lebih penting terhadap suatu kepuasan kerja. Hasilnya menunjukan yakni *financial well-being* maupun *work life balance* mempunyai pengaruh secara signifikan pada *productivity* dan *job satisfaction*, sedangkan *flexi work* tidak meningkatkan *productivity* atau *job satisfaction*.

Namun mengacu pada hasil penelitian Ma (2018), fleksibilitas kerjanya tidak hanya mencakup fleksibilitas waktu, tetapi juga bagaimana karyawan dapat memilih cara dan tempat mereka bekerja. Dalam penelitiannya terhadap subjek yaitu 309 karyawan perusahaan *startup* divisi R&D dan sales, ditemukan hasil yang berbeda. Penelitian tersebut menunjukan bahwa ada dua dimensi *work flexibility* yang berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, yaitu *schedule flexibility* dan *workplace flexibility*. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa penerapan fleksibilitas kerja di suatu perusahaan dapat meningkatkan persepsi karyawan tentang dukungan organisasi, dan menurut sudut pandang timbal balik dalam teori pertukaran sosial, karyawan akan memiliki pengakuan yang lebih baik terhadap perusahaan dan tugas, serta meningkatnya kepuasan mereka terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan enam penelitian diatas, adanya perbedaan hasil dari masing-masing variabel. Penelitian Wang *et al* (2018) menghasilkan *work intensification* terdapat pengaruh secara positif pada kepuasan kerja karyawannya sedangkan penelitian Lawrence *et al* (2019) memperoleh hasil bahwa *work intensification* berpengaruh negatif pada kepuasan kerjanya. Adapun pada penelitian Haar *et al*

(2014) ditemukan adanya pengaruh positif dari *work life balance* pada *job and life satisfaction*, sementara pada penelitian Endeka (2020) tidak ditemukan adanya pengaruh *work life balance* pada *job satifsaction*. Pada penelitian Jackson & Fransman (2018) menyatakan yakni *flexi work* tidak mempunyai pengaruh dengan signifikan pada rasa kepuasan kerja karyawannya, sedangkan *financial well-being* dengan *work life balance* memberikan pengsignifikan pada kepuasan kerja. Namun pada penelitian Ma (2018) menyatakan *work flexibility* memberikan pengaruh secara positif pada kepuasan kerja karyawannta.

Hasil wawancara penulis dengan NA, salah satu karyawan milenial yang bekerja di perusahaan *startup edu-tech* yang berdomisili di RW 15, Kelurahan Pancoran Mas, Kota Depok, menyatakan bahwa sistem kerja di startup yang sangat dinamis dan fast paced. Karyawan dituntut untuk cepat tanggap terhadap semua perubahan. Seringkali ia diberikan jobdesk yang berbeda atau oleh atasannya, maupun jobdesk tambahan. Selain itu juga KPI yang ditentukan berubah-ubah setiap bulannya, tidak jarang ia masih harus melakukan *meeting* setelah maghrib, yang mana sudah diluar jam kerja. Beban kerja yang tidak menentu serta sistem kerja di perusahaan *startup* bisa mempunyai pengaruh terhadap rasa kepuasannya.

Pada penelitian kali ini, penulis juga melakukan wawancara dengan MI, salah satu karyawan milenial yang berdomisili pada RW 15, Kelurahan Pancoran Mas, Kecamatan Rangkapan Jaya, Kota Depok, yang saat ini bekerja di perusahaan startup *e-commerce*. MI menyatakan bahwa perusahaan memberikan kebebasan bagi karyawan untuk WFH/WFO, sehingga adanya fleksibilitas dari lokasi kerja yang dimiliki karyawan. Namun seringkali beban kerja yang diberikan oleh atasan berbeda-beda porsi nya setiap hari, terkadang diberikan dalam jumlah yang sangat banyak sehingga harus lembur, namun terkadang beban kerja tidak terlalu banyak. Namun dari segi gaji/upah, menurut MI memang sesuai dengan apa yang ia kerjakan.

Penelitian ini dirancang untuk mengembangkan beberapa penelitian sebelumnya yang meneliti variabel yang sama, yaitu intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan kerja, fleksibilitas kerja, serta kepuasan kerja karyawannya. Di samping hal tersebut, demikian didasari oleh beberapa alasan, seperti motivasi dan keingintahuan terkait tingkat kepuasan kerja karyawan,

dampak dari adanya intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, serta fleksibilitas kerjanya dalam suatu *startup company*, dan bagaimana intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan kerjanya maupun fleksibilitas kerja bisa memberikan pengaruh pada kepuasan kerja karyawan yang dilakukan di perusahan *startup* dengan domisili di Depok. Berdasarkan hal ini, penulis memiliki ketertarikan dalam melaksanakan penelitian dengan berjudulkan **"Pengaruh Intensifikasi Kerja, Keseimbangan Kehidupan-Kerja, dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan *Startup* Yang Berdomisili di RW 15 Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok"**

I.2 Perumusan Masalah

Atas dasar latar belakang diatas, dipaparkan rumusan masalahnya pada penelitian yang dilakukan antara lain:

a. Apakah terdapat pengaruh dari intensifikasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan milenial *startup* yang berdomisili di RW 15 Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok?
b. Apakah terdapat pengaruh dari keseimbangan kehidupan-kerja terhadap kepuasan kerja karyawan milenial *startup* yang berdomisili di RW 15 Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok?
c. Apakah terdapat pengaruh dari fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan milenial *startup* yang berdomisili di RW 15 Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok?
d. Apakah intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, dan fleksibilitas kerja sama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan milenial *startup* yang berdomisili di RW 15 Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian merujuk pada perumusan masalah di atas adalah:

a. Mengetahui dan membuktikan hubungan antara intensifikasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan milenial *startup* yang berdomisili di RW 15 Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok.

b. Mengetahui dan membuktikan hubungan antara keseimbangan kehidupan-kerja dengan kepuasan kerja karyawan milenial *startup* yang berdomisili di RW 15 Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok.
c. Mengetahui dan membuktikan hubungan antara fleksibilitas kerja dengan kepuasan kerja karyawan milenial *startup* yang berdomisili di RW 15 Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok.
d. Mengetahui dan membuktikan hubungan antara intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, dan fleksibilitas kerja dengan kepuasan kerja karyawan milenial *startup* yang berdomisili di RW 15 Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok.

I.4 Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan harapannya bisa menebarkan manfaat diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

   Dengan hasilnya yang diperoleh diharapkan bisa memperluas referensi kepustakaan serta dapat dipergunakan untuk bahan referensi dalam penelitian berikutnya terkait Manajemen SDM.
2. Manfaat Praktis

a) Untuk lingkungan Pendidikan dan akademi, dengan hasil yang didapatkan harapannya bisa memperluas wawasan maupun aplikasi ilmu pengetahuannya untuk para pengembangnya serta bisa mengoptimalkan SDM yang berasal dari pendidikan formalnya yang ada dalam UPN Veteran Jakarta.
b) Untuk Perusahaan, dengan hasil yang didapatkan harapannya dapat dipergunakan unguk rekomendasi ataupun pertimbangan yang dipakai para karyawan dan pimpinannya dalam Perusahaan *Startup*.
c) Untuk Peneliti, dengan hasil yang didapatkan harapannya mampu dilakukan perbandingan diantara pengetahuan secara praktik dengan teoritisnya yang menjadi harapan para karyawan dan pimpinan Perusahaan *Startup*.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Landasan Teori

II.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Semakin tajamnya persaingan diantara perusahaan satu dengan lainnya mendorong adanya pengembangan diri sumber daya manusia (SDM) secara terus menerus di era globalisasi ini. Oleh karena itu, seiring dengan perubahan-perubahan di era ini, SDM dituntut untuk mampu adaptif, responsif dan cepat dalam menguasai teknologi. Menurut Hasibuan (2019, hlm. 10), manahemen sumber daya manusia ialah ilmu serta seni dalam pengelolaan hubungan serta peran karyawan supaya lebih efektif agar tujuan perusahaan, tujuan karyawan serta masyarakat bisa tercapai.

Sutrisno (2019, hlm. 7) menyatakan bahwa MSDM merupakan proses merencanakan, mengorganisasian, mengarahkan, mengawasi pengadaan, mengembangkan, kompensasi, integrase, memelihara, serta memutuskan hubungan kerja agar tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Kemudian, Sinambela (2016, hlm. 18) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia secara terpadu memiliki lima fungsi untuk menjalankan organisasi, yaitu dalam merencanakan, *staffing*, mengembangkan, kompensasi dan *benefit* , *safety* dan kesehatan, dan juha pergawai serta relasi buruh.

Berdasarkan beberapa pengertian itu, maka manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian bahawa suatu bagian dari perusahaan yang memiliki beberapa fungsi seperti perencanaan, pengadaan karyawan, pengelolaan karyawan, kompensasi karyawan, pengembangan karir karyawan, hingga hubungan ketenagakerjaan karyawan.

II.1.2 Kepuasan Kerja

II.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu hal yang dapat membawa pengaruh baik bagi industri, masyarakat, dan tentu karyawan yaitu kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, akan timbul perasaan senang saat bekerja. Sehingga dengan tingkah laku pegawai yang positif dan perbaikan sikap karyawan, maka dapat

meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi. Menurut Fattah (2017, hlm. 63) kepuasan kerja diartikan dengan tingkat kesenangan atau rasa emosional secara positif, yang didapatkan melalui perolehan nilai pekerjaan yang telah dilaksanakan. Tingkat kepuasaan tiap individu berbeda, maka dari itu termasuk dalam hal yang relative bagi setiap orang.

Menurut Surajiyo *et al* (2020, hlm. 22), Kepuasan kerja adalah persepsi karyawan tentang tugas dan tanggung jawabnya, berdasarkan pengalaman dan harapan karyawan. Kemudian menurut Afandi (2016, hlm. 58), mengartikan kepuasan kerja yakni suatu efektifitas maupun respon emosionalnya pada suatu pekerjaannya, selain itu bisa diartikan sebagai perasaan baik maupun tidak oleh karyawan terkait apa yangtelah ia lakukan.

Pada dasarnya, rasa kepuasan kerja merupakan pemenuhan rasa batin pada setiap karyawan atas pekerjaan yang mereka jalani dan lakukan. Dan alasan atau sebab-sebab atas rasa kepuasan setiap individu dapat berbeda-beda. Cara-cara agar menumbuhkan rasa kepuasan karyawan juga dapat dilakukan dengan berbagai cara. Dengan lebih perhatian mengenai permasalahan dan keinginan dari karyawan, akan meningkatkan kinerja dan rasa loyalitas dari karyawan terhadap perusahaan, sehingga mereka tidak berkeinginan atau memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

II.1.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Adapun berbagai teorinya yang dapat memaparkan faktor kepuasan kerja terhadap seorang pegawai dan yang membuat sebagian pegawai tidak puas terhadap pekerjaannya. Menurut Ajabar (2020, hlm. 59) menjabarkan teori tentang kepuasan kerja, yakni

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

   Teori ini menjelaskan terkait kepuasan kerja yang didapat oleh individu dengan dinilai dari adanya keadilan maupun tidak pada situasi kerjanya. Dimana nilai tersebut dilihat dari input (pendidikannya, pengalaman kerjanya, jumlah tugas serta peralatan maupun perlengkapan kerja yang dipergunakan) dan hasil (gaji, keuntungan, status, perhargaan, dan aktualisasi diri). Akan membandingkannya terkait rasio input yang telah diperolehnya dengan yang diperoleh orang lain. Apabila adanya keadian

pada rasio inputnya maka aka nada perasaan puas oleh para pegawai, namun namun sebaliknya, jika rasio dirasa tidak adil maka akan menimbulkan rasa ketidakpuasan kerja.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

   Tolak ukur yang dipergunakan pada teori ini ialah perbedaan yang tampak dari kenyataannya terhadap hal yang semestinya. Jika kepuasannya lebih tinggi dari apa yang menjadi harapan, perasaan puas oleh karyawannya akan muncul. Teori ini menjelaskan bahwa dasar dari tingkat kepuasan kerja ialah adanya perbedaan diantara apa yang dirasakan untuk dicapai serta yang telah dicapai.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Multillment Theory*)

   Menunjukkan bahwa kepuasan tergantung oleh apakah terpenuhinya kebutuhan mereka. Dalam teori ini, karyawan menjadi merasakan kepuasan ketika suatu kebutuhannya terpenuhi, serta kebalikannya.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Theory*)

   Kepuasan kerja tak hanya bergantung oleh terpenuhinya kebutuhan mereka melainkan terdapat pandangan maupun pendapat dari kelompok referensi. Tolak ukur dalam penilaian dirinya sendiri dengan lingkungan disebut kelomoik acuan. Dengan cara ini, adanya perasaan puas oleh karyawan apabila kesesuaian pekerjaannya dengan kebutuhan serta harapan oleh kelompok acuannya.

5. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

   Pada teori tersebut, adanya faktor penyebab munculnya kepuasaan maupun ketidakpuasan ialah faktor permotivasian (*motivation factor*) serta pemeliharaan (*maintenance factor*).

6. Teori Pengharapan (*Exceptanxy Theory*)

   Dalam teori tersebut memaparkan terkait motivasi ialah bagaimana individu dalam menginginkan suatu serta menetapkan langkah-langkah atau cara untuk memenuhi keinginannya. Sedangkan valensi bisa memeprkuat pilihan pegawai guna hasilnya. Sehingga pengharapan ialah keyakinan terhadap perlakuan tertentu yang diikuti oleh hasil, dapat dirumuskan sebagai berikut :

Valensi x Harapan = Motivasi

II.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Berdasarkan faktor yang mendorong serta memunculkan adanya rasa puas atas kerjanya maka ada pula faktor yang mempengaruhinya. Menurut Iskandar & Yuhansyah (2018, hlm. 66), adapun berbagai faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja seorang karyawan, antara lain :

1. psikologik, ialah faktor berkaitan dengan kejiwaan maupun faktor emosional seorang pegawai berupa minat dan bakatnya, sikapnya terhadap pekerjaan, ketentraman dalam bekerja serta keterampilannya.
2. sosial, ialah faktor berkaitan terhadap interkasi yang berlangsung diantara karyawan dan atasannya, maupun antar karyawan
3. fisik, ialah faktor berkaitan terhadap keadaan fisiknya serta lingkungan kerjanya. Faktor tersebut mencakup waktu istirahat, jenis pekerjaan, manajemen waktu, keadaaan ruang, perlengkapan kerja, suhu ruangan, penerangan yang dipergunakan, kondisi kesehatan pegawai, pertukaran udara, dan juga usia pegawai
4. finansial, ialah faktor berkaitan terhadap jaminan dan juga kesejahteraan oleh karyawan dengan mencakup jaminan sosialnya, sistem gaji yang diperoleh, tunjangan, pemberian fasilitasnya, promosi serta balas jasa

II.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Dalam pelaksanaannya, kepuasan kerja mempunyai beberapa indikasi, berdasarkan penjelasan mengenai kepuasan kerja sebelumnya. Berikut beberapa hal yang menjadi indikator dari kepuasan kerja yang dipaparkan Robbins dan Judge (2015), diantaranya:

1. Pekerjaan dengan melibatkan mental secara menantang

   Beberapa karyawan lebih memilih pekerjaan yang membuka kesempatan dalam memenfaatkan kemampuan serta keterampilannya serta adanya tugas kemudian kebebasan serta umpan baik. Apabila pekerjaan yang ia lakukan kurang menantang maka bisa dinilai membosankan, namun apabila terlalu menantang maka bisa menimbulkan stress. Dengan

demikian, adanya tantangan kerja dalam tingkat yang sedang akan menciptakan rasa senang dan kepuasan bagi karyawan.

2. Kondisi kerja yang mendukung

   Karyawan mementingkan lingkungannya yang nyaman serta baik supaya mempermudah dalam mengerjakan tugas. Berdasarkan beberapa studi yang telah dilakukan, ditemukan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi kerjanya dengan penuh keamanan, tidak merepotkan serta membahayakan. Selain hal tersebut, sebagian besar karyawannya lebih memilih untuk bekerja di dekat rumahnya dengan fasilitas relatif modern dan juga bersih, serta dilengkapi berbagai piranti penunjang aktivitas kerja.

3. Gaji ataupuna upah diberikan sepantasnya

   Karyawan tentu mengharapkan sistem upah maupun kebijakan promosinya secara adil bersesuaian terhadap apa yang diharapakannya. Kepuasan akan timbul ketika sistem upahnya dilakukan secara adil serta disesuaikan dengan beban maupun tuntutan pekerjaannya, level keterampilannya maupun standar upah yang ditetapkan. Gaji dan insentif memberikan peluang untuk berkembang, penambahan tanggung jawab, dan peningkatan status. Maka, beberapa orang mempunyai persepsi yakni jika pemberian gaji dan insentif dilakukan dengan adil, ada peluang diperolehnya kepuasan kerja karyawannya.

4. Kesesuaian kepribadian terhadap pekerjaannya

   Pada teori "kesesuaian kepribadian–pekerjaan" yang disampaikan Holland, dapat disimpulkan yaitu seorang individu dapat lebih terpuaskan dengan korespondensi tinggi diantara pekerjaan dan kepribadian karyawannya. Kemungkinan besar seseorang yang mampu berhasil dalam pekerjaannya ialah mereka dengan tipe kepribadian selaras terhadap pekerjaan yang ditekuni, dengan demikian kepuasannya akan diraih.

5. Rekan pekerjaannya yang saling memberi dukungan

   Untuk sebagian besar karyawannya, interaksi sosial perlu terpenuhi pada saat bekerja. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerjanya akan terwujud jika karyawannya mempunyai rekan kerjanya dengan senantiasa

mendukungnya. Dan juga, determinan utama dari kepuasan adalah perilaku dari atasan.

Berdasarkan teori tersebut, maka disintesakan bahwa kepuasan kerja merupakan rasa pribadi karyawan ketika melihat serta melaksanakan pekerjaan, serta kondisi dimana ekspektasi karyawanan mengenai pekerjaan sesuai realitanya dari tugasnya, yang dapat diukur dengan indikator pekerjaan yang menantang, gaji ataupun upah, kondisi kerja, sesuai kepribadian dengan pekerjaannya, serta rekan kerjanya.

II.1.3 Intensifikasi Kerja

II.1.3.1 Pengertian Intensifikasi Kerja

Sebagai upaya mendapatkan keunggulan kompetitif, perusahaan atau organisasi terus mencoba untuk meningkatkan kinerja perusahaan, salah satunya dengan mempercepat proses produksi. Karena itu, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya, meskipun terkadang pekerjaan yang mereka dapatkan terkadang diluar kapasitas kerja mereka. Menurut Yang *et al* (2021) *work intensification* atau intensifikasi kerja merupakan peningkatan atas permintaan pekerjaan serta tenaga yang dikeluarkan karyawan ketika bekerja, intensitas kerja yang meningkat dapat menggantikan waktu pribadi karyawan untuk bekerja. Intensitas kerja biasanya mengacu pada derajat fisik dan psikologis yang disebabkan oleh pekerjaan. Seorang karyawan dapat mengalami kelelahan mental, hingga "*overwork death*" atau kematian karena kerja yang disebabkan oleh intensitas kerja yang tinggi.

Menurut Chiew *et al* (2018) intensifikasi kerja merupakan tingkat tuntutan kerja yang meningkat selama jam kerja. Hal ini mengacu pada penambahan beban kerja yang didapatkan karyawan ketika bekerja, sehingga harus menyelesaikan pekerjaan yang didapatkannya pada hari tersebut. Adapun pendapat yang serupa oleh Kubicek *et al* (2015), istilah intensifikasi kerja menyatakan kebutuhan untuk bekerja yang lebih cepat, mengurangi waktu menganggur, dan *multitask*. Maka, kesimpulanna yakni intensifikasi kerja diartikan dengan beban kerja tambahan untuknya karyawan selama bekerja, sehingga karyawan memiliki waktu luang yang lebih singkat.

II.1.3.2 Skala Intensifikasi Kerja

Perubahan sosial yang terjadi dalam suatu perusahaan atau organisasi yang pesat memberikan tekanan baru pada karyawan. Terutama, karyawan yang dihadapkan pada beban kerja yang semakin intensif, perencanaan dan pengambilan keputusan, serta tuntutan pembelajaran. Menurut Kubicek *et al* (2015), dalam mengukur skala intensifikasi kerja bisa menggunakan *Intensification of Job Demands Scale* (IDS), yang dibagi menjadi lima subskala, yaitu :

1. *Work Intensification*

   Work Intensification mengacu pada fakta peningkatan tenaga yang perlu dikeluarkan oleh karyawan selama bekerja. Kondisi ini menggambarkan kebutuhan untuk bekerja dengan kecepatan yang meningkat, melakukan tugas yang berbeda secara bersamaan, atau mengurangi waktu menganggur.

2. *Intensified Job- Related Planning and Decision- Making Demands*

   Perusahaan bereaksi terhadap perubahan yang pesat ini dengan mempercepat proses pengambilan keputusan dan menerapkan struktur organisasi yang lebih fleksibel, yang tidak hanya mengarah pada intensifikasi kerja tetapi juga pada logika baru kontrol tenaga kerja perusahaan. Karyawan tidak hanya memiliki kemungkinan untuk membuat keputusan sendiri; sebaliknya, mereka dipaksa untuk melakukannya. Mereka semakin diharapkan untuk merencanakan dan menyusun hari kerja mereka secara mandiri, untuk menentukan bagaimana menangani tugas kerja serta untuk menetapkan dan mengendalikan tujuan kerja. Oleh karena itu, mereka mengalami tuntutan perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan pekerjaan.

3. *Intensified Career-Related Planning and Decision-Making Demands*

   Tuntutan perencanaan dan pengambilan keputusan yang intensif tidak hanya berhubungan dengan pekerjaan seseorang saat ini tetapi juga dengan perencanaan karir: karyawan semakin dituntut untuk menjadi aktor strategis yang terus-menerus mengamankan dan membuktikan nilai mereka bagi pemberi kerja mereka saat ini dan meningkatkan kemampuan kerja mereka di masa depan di luar organisasi.

4. *Intensified Knowledge-Related Learning Demands*

   Mengembangkan pengetahuan sendiri sebagai sarana untuk mempertahankan kelayakan kerja merupakan prasyarat yang berkembang bagi karyawan. Dengan demikian, tuntutan pembelajaran terkait pengetahuan menjadi lebih intens, yang berarti bahwa tekanan untuk secara permanen menyegarkan pengetahuan lama dan memperoleh pengetahuan baru terkait pekerjaan meningkat.

5. *Intensified Skill-Related Learning Demands.*

   Karyawan semakin didorong untuk terus menyesuaikan keterampilan mereka dengan peralatan baru, praktik kerja, dan peraturan serta mengembangkan kompetensi mereka secara mandiri dan strategis. Oleh karena itu mereka dihadapkan dengan tuntutan pembelajaran yang berhubungan dengan keterampilan yang intensif.

II.1.3.3 Dampak Intensifikasi Kerja

Akibat atau dampak dari adanya intensifikasi kerja menimbulkan beberapa permasalah bagi pegawai. Menurut Rees & Gauld (2017), intensifikasi kerja memiliki dampak seperti :

1. Berkurangnya staff
2. Tugas Tambahan Melalui Reorganisasi Tenaga Kerja
3. Klasifikasi Ulang Peran
4. Peningkatan Kecepatan Kerja

Sedangkan menurut Kubicek *et al* (2015) dampak dari intensifikasi kerja adalah:

1. Kelelahan Emosional
2. Depersonalisasi
3. Kepuasan Kerja

II.1.3.4 Indikator Intensifikasi Kerja

Work intensification memiliki beberapa indikator, menurut (Korunka & Kubicek, 2017) :

1. Upaya Ekstensif.

   Upaya ekstensif tidak selalu berarti bahwa adanya peningkatan pekerjaan, melainkan upaya atau tenaga yang dikeluarkan oleh seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Jam Kerja yang Lebih Lama

   Jam kerja yang lebih lama berarti adanya peningkatan jam kerja pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam satu hari.

3. Bekerja Lebih Cepat

   Salah satu testimoni dari seorang karyawan menyatakan bahwa ia mendapat permintaan kerja yang lebih banyak selama jam kerja mingguannya, sehingga ia harus menyelesaikan semua pekerjaannya dengan lebih cepat.

4. Pengurangan Waktu Menganggur

   Dengan jumlah permintaan kerja yang meningkat, karyawan memiliki waktu menganggur yang lebih sedikit.

5. *Multitask*

   Tenggat waktu yang lebih ketat dan tuntutan untuk bekerja lebih cepat membuat seorang karyawan untuk multitask, atau mengerjakan beberapa pekerjaan dalam satu waktu.

Merujuk pada teori tersebut, maka kesimpulannya yaitu intensifikasi kerja diartikan dengan kondisi dimana para pekerjanya mengalami tuntutan kerja meningkat selama bekerja, yang dapat diukur dengan indikator upaya ekstensif, jam kerja yang lebih lama, bekerja lebih cepat, pengurangan waktu menganggur, dan *multitask.*

II.1.4 Keseimbangan Kehidupan-Kerja

II.1.4.1 Pengertian Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Di era globalisasi saat ini, sifat pekerjaan terus berubah sehingga menyebabkan adanya perubahan pada gaya hidup karyawan. Karena perubahan tersebut, perlunya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja dalam masyarakat. Keseimbangan kehidupan-kerja atau yang biasa dikenal dengan istilah *work-life balance* menjadi suatu pengistilahan dengan mengacu pada keseimbangan hidup pribadi dan pekerjaannya dari seorang karyawan. Konsep tersebut menggambarkan seorang karyawannya bisa menyelaraskan kehidupan pribadi dan kehidupan kerjanya, dimana karyawan mampu mengelola waktu bekerjanya maupun waktu untuk pribadinya. Menurut Soomro & Breitenecker (2017) *work life balance* merupakan penentu berapa banyak waktu yang tersedia bagi seorang karyaan untuk menyeimbangkan waktu untuk pekerjaan serta keluargan.

Karenanya, *work-life balance* adalah rasio pembagian waktu oleh seorang karyawan antara pekerjaan dan keluarga.

Fisher *et al* (2009) memaparkan *work-life balance* dapat membuat seorang pekerja mengupayakan antara dua peran atau lebih yang mana peran tersebut sama-sama penting baginya dan kemungkinan besar menjadi tanggung jawabnya. Ketika seseorang memiliki peran ganda atau lebih, perlu ada nya pembatas diantara kedua hal tersebut sebagai keseimbangan supaya tidak muncul berbagai perihal yang tidak sesuai kehendak. Sehingga, pentingnya bagi karyawan untuk mendapatkan keseimbangan dalam bekerja, agar karyawan dapat memenuhi kedua tanggungjawab dalam bekerja serta dalam peran di kehidupan pribadi mereka.

II.1.4.2 Faktor-faktor Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Work-life balance memiliki beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, menurut Pratiwi & Silvianita (2020), berikut faktor dari keseimbangan kehidupan-kerja:

1) Faktor individual
    a. Kepribadian, yang terdiri dari kesadaran dan keterbukaan seorang individu dalam kedua perannya.
    b. Kesejahteraan, yang dipengaruhi dengan dua komponennya mencakup *cognitive component* (komponen kognitif) serta *affective component* (komponen afektif).
2) Faktor organisasional
    a. Pengaturan kerja, agar dapat menunjang karyawan dalam mewujudkan level keseimbangan agar lebih baik diantara kegiatan dalam pekerjaannya serta di luar pekerjaannya, dan juga mempermudah organisasi dalam melakukan perekrutan, menjaga serta memberikan motivasi pegawainya.
    b. Dukungan organisasi, yang terdiri dari dukungan dengan sifatnya yang formal dan informal. Dukungan formal bisa berupa tersedianya imbalan yang adil dan kebijakan jadwal kerja secara fleksibel. Sementara dalam dukungan informal mencakup dukungan yang didapat dari atasannya, otonomi kerja maupun dukungan pada karir karyawannya.

c. Suasana dan kondisi pekerjaan, seperti beban pekerjaan, peranan yang diduduki dalam perusahaan, serta fasilitas yang menunjang pekerjaan.

3) Faktor lingkungan pribadi

a. Faktor internal, seperti tanggung jawab terhadap keluarga yang terdiri dari orang tua, anak, ataupun saudara.

b. Faktor lingkungan sosial yang lain misalnya interaksi bersama tetangganya, lingkungan rumahnya maupun teman sekarib.

4) Faktor yang lain

Tipe keluarga, usia, status orang tua, penghasilan, tipe pekerjaan, jenis kelamin serta tingkat pegawai.

II.1.4.3 Manfaat Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Manfaat dari adanya kebijakan *work-life balance* untuk suatu entitas dipapatkan oleh Lazăr *et al* (2010), diantaranya :

1. Meminimalisir angka keterlambatan maupun tidak hadirnya karyawan
2. Menaiikan produktifitas karyawan
3. Menimbulkan loyalitas dan komitmen karyawan
4. Meningkatkan nilai retensi pelanggan
5. Menurunkan tingkat *turn-over* karyawan

Adapun manfaat dari *work-life balance* untuk karyawan, yaitu:

1. Meningkatkan rasa kepuasan kerja
2. Meningkatkan rasa keamanan kerja (*job security*)
3. Karyawan memiliki kontrol dengan *work-life environment*
4. Mengurangi level stres terhadap kerjanya
5. Meningkatnya kesehatan fisik dan mental karyawan

II.1.4.4 Indikator Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Menurut Cahill *et al* (2015) , beberapa indikator penting dalam mengukur *work-life balance*, salah satunya berdasarkan indikator ekonomi mikro seperti :

1. Harga rumah atau sewa rumah
2. Gaji
3. Kesehatan

Namun pandangan yang berbeda diungkapkan oleh Fisher *et al* (2009) sebagaimana *work life balance* dapat ditentukan dengan empat indikator berikut:

1. WIPL *(Work Interference with Personal Life*). Pengertian WIPL ialah seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan menghambat hidup pribadi seorang karyawan. Interferensi yang dimaksud adalah apakah pekerjaan tersebut dapat mengganggu kegiatan dari kehidupan pribadi seorang karyawan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan dampak negatif pada kehidupan pribadi seseorang. Misalnya, seorang karyawan mengalami kesulitan dalam mengatur waktu pribadinya karena pekerjaan.
2. PLIW (*Personal Life Interference with Work*). PLIW merupakan seberapa jauhnya kehidupan pribadi seorang karyawan dapat menghambat kehidupan kerjanya. Interferensi yang dimaksud adalah apakah kehidupan pribadi karyawan dapat mengganggu kegiatan bekerjanya, sehingga kehidupan pribadi tersebut memberikan dampak negatif pada pekerjaan seseorang. Contohnya seperti ketika seorang karyawan megalami masalah dalam kehidupan pribadinya, sehingga dapat menganggu kegiatan mereka ketika bekerja.
3. WEPL (*Work Enchancement of Personal Life*). WEPL ialah seberapa jauhnya suatu pekerjaan mampu menaikkan kualitas hidup pribadi seorang karyawan. Ketika seorang karyawan menikmati pekerjaannya, demikian bisa berefek positif pada kehidupan pribadi mereka. Contohnya, pengetahuan dan pengalaman yang mereka peroleh ketika bekerja, bisa dipergunakan pada kehidupannya.
4. PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*). PLEW ialah seberapa jauhnya kehidupan pribadi seorang karyawan mampu mengoptimalkan kinerjanya ketika melakukan pekerjaan. Saat seorang karyawan bahagia terhadap kehidupan pribadinya, demikian dapat menjadikan suasana bekerjanya menjadi lebih mengasyikkan sehingga dapat memberikan efek positif terhadap kehidupan kerja mereka.

Berdasarkan teori di atas, dapat disintesakan *work-life balance* ialah kondisi seorang karyawan ada dalam titik keseimbangannya diantara kehidupan pribadi dengan kehidupan kerja yang sedang dijalani nya saat ini, yang dapat diukur dengan indikator WEPL (*Work Enchancement of Personal Life*), PLIW (*Personal Life*

Interference with Work), WIPL *(Work Interference with Personal Life*), serta PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*)

II.1.5 Fleksibilitas Kerja

II.1.5.1 Pengertian Fleksibilitas Kerja

Semenjak pandemi Covid-19, banyak perusahaan yang harus beradaptasi dengan kondisi sekarang ini. Salah satu caranya adalah dengan menerapkan sistem fleksibilitas kerja, dimana karyawan tidak harus bekerja dari kantor. Khususnya untuk perusahaannya pada sektor non esensial, sebagian besar dari mereka menerapkan sistem kerja WFH semenjak awal pandemi berlangsung. Menurut Ma (2018) konsep fleksibilitas kerja tidak hanya mencakup fleksibilitas waktu, tetapi juga bagaimana karyawan dapat memilih cara dan tempat mereka bekerja. Dengan diterapkannya fleksibilitas kerja, akan berdampak pada aspek *work-life* karyawan, seperti keseimbangan keluarga, pekerjaan, dan emosional mereka.

Menurut Felstead & Henseke (2017) pekerjaan tidak lagi terbatas pada jam tertentu yang dilaksanakan di tempat tertentu. Hal ini mengacu pada istilah '*flexible working*', dimana seorang karyawan dapat mengatur waktu dan lokasi dimana mereka bekerja. Dalam Shagvaliyeva & Yazdanifard (2014), fleksibilitas kerja memiliki aspek mencakup jam kerja dengan fleksibel, ataupun bisa dikatakan adanya kesanggupan seorang karyawan dalam melakukan kontrol waktu jam kerjanya merujuk pada lokasi kerjanya maupun dalam pemenuhan jadwal kerja dari perusahaannya. Karyawan dapat bekerja dari mana saja, tidak harus dari kantor, selama mereka dapat menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan jangka waktu yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga karyawan juga memiliki kebebasan untuk mengatur kapan waktu mereka bekerja dan berapa lama durasi mereka bekerja. Tidak ada patokan jam kerja khusus dari perusahaan, selama mereka dapat menyelesaikan semua pekerjaannya tepat waktu.

II.1.5.2 Manfaat Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja memberikan otoritas bagi karyawan dalam mengatur waktu dan tempat mereka bekerja. Menurut Hofäcker & König (2013), adanya jam kerja secara fleksibel bisa mengoptimalkan tanggung jawab maupun *work life balance* suatu organisasinya. Dengan memberikan kebebasan kepada karyawan, mereka akan lebih mudah mengatur jadwal mereka antara kehidupan pribadi dan kerja.

Sehingga bagi mereka yang memiliki peran ganda dapat terhindar dari konflik peran.

Menurut Beham *et al* (2012), *work flexibility* memiliki beberapa manfaat seperti :

1. Menurunkan konflik *work-family*, khususnya bagi karyawan yang sudah berkeluarga, perlu adanya keseimbangan antara kerja dan keluarga. Dengan adanya fleksibilitas kerja, maka karyawan yang sudah berkeluarga bisa memiliki waktu bersama keluarganya.
2. Menurunkan *stress* kerja, terutama *stress* kerja yang mempengaruhi performa karyawannya, dengan demikian bisa meminmalisir *turnover intention* karyawannya terutama untuk pekerja wanita yang memiliki tanggungjawab pada keluarga dan pekerjaannya.

II.1.5.3 Indikator Fleksibilitas Kerja

Carlson *et al* menjelaskan adanya *schedule flexibility* ialah pengelolaan kerja dengan fleksibel mencakup penentuan waktu serta tempat bekerjanya, baik informl serta formal, dengan karyawannya difasilitasi dengan kebijakan lamanya waktu (*time flexibility*), di mana (*place flexibility*), serta kapan (*timing flexibility*), karyawannya melakukan pekerjaan. Berikut indikator dari *work flexibility* :

1. *Time flexibility*, yaitu fleksibilitas karyawannya untuk melakukan pemodifikasian waktu kerjanya. Dimana karyawan dapat menentukan waktu yang akan mereka habiskan untuk bekerja. Sehingga mereka dapat mengelola waktunya secara lebih efektif dan efisien dalam beraktivitas.
2. *Timing flexibility*, yaitu fleksibilitas karyawannya untuk melakukan pemilihan jadwal kerja. Karyawan dapat memilih waktu kerja mereka, tidak terpaku dengan jam kerja perusahaan pada umumnya, yaitu dari pagi-sore. Mereka dapat bekerja di sore-malam, sesuai dengan waktu yang mereka pilih.
3. *Place flexibility*, yaitu fleksibilitas karyawannya untuk melakukan penentuan tempat kerja. Khususnya di masa pandemi ini, *place flexibility* menjadi hal yang sangat umum dalam bekerja. Bahkan, banyak karyawan yang bekerja di kota/pulau yang berbeda dari lokasi dimana kantor mereka berada. Pemerintah pun sempat membuat campaign *Work From* Bali, sehingga karyawan dapat bekerja secara *remote* dari Bali. Dengan tidak mengharuskan karyawan untuk

bekerja dari kantor, dapat menghemat waktu transportasi karyawan, sehingga karyawan pun memiliki waktu luang yang lebih banyak dibanding jika harus bekerja ke kantor.

II.1.5.4 Aspek Fleksibilitas Kerja

Menurut Origo & Pagani (2008), fleksibilitas kerja terbagi menjadi dua aspek, yaitu:

1. Fleksibilitas fungsional
   a. Keterlibatan karyawan, aspek ini mencakup pendapat para karyawan terhadap pekerjaan mereka, keterlibatan karyawan dalam mengambil bagian dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka di perusahaan, serta pengaruh keputusan sehingga dapat merubah cara mereka dalam melakukan pekerjaan mereka.
   b. Kemungkinan menggunakan berbagai keterampilan, aspek ini dilihat dari adanya variasi terhadap pekerjaan mereka dan apakah variasi tersebut membuat para karyawan terus mempelajari hal baru. Hal ini juga dapat dikatakan sebagai *continuous learning*, dimana karyawan terus belajar untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang mereka miliki.
   c. Kerja tim, karyawan harus bekerja dengan karyawan lain dalam suatu tim atau kelompok dan memiliki tanggung jawab untuk mengatur bagaimana pekerjaan dilakukan.
   d. Otonomi pekerjaan, karyawan dapat memutuskan tugas apa yang harus dilakukan serta bagaimana melakukannya
2. Fleksibilitas kuantitatif
   a. Pekerjaan paruh waktu, atau biasa disebut sebagai karyawan *part time*, dimana mereka bekerja sesuai dengan *shift* atau jadwal yang sudah ditetapkan, dan biasanya tidak setiap hari layaknya karyawan *fulltime*, melainkan hanya saat mereka diperlukan saja.
   b. Waktu kerja yang fleksibel, aspek ini mengartikan bahwa karyawan yang memiliki waktu kerja yang fleksibel adalah mereka yang jumlah jam kerjanya bervariasi dari minggu ke minggu. Hal ini juga dapat diartikan bahwa dalam satu hari, mereka tidak selalu mengikuti waktu jam kerja kantor, mereka bisa saja bekerja lebih sedikit atau lebih lama (*overtime*).

Merujuk pada teori yang dipaparkan, kesimpulannya yakni fleksibilitas kerja ialah suatu kondisi dimana seorang karyawan dapat mengatur waktu dan tempat mereka bekerja, yang dapat diukur dengan indikator *time flexibility, timing flexibility, place flexibility*.

II.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam menyusun penelitian ini, peneliti mempelajari beberapa penelitian terdahulu untuk dijadikan bahan acuan dan pertimbangan. Penelitian sebelumnya merupakan kumpulan penelitian dari para peneliti-peneliti terdahulu yang topik dan pembahasannya saling berkaitan terhadap penelitian ini. Dalam penelitian sebelumnya yang menjadi acuan peneliti memiliki fenomena yang dapat dijadikan referensi dalam menyusun kajian teori peneiliti. Penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan bahasan penelitian ini, yaitu :

1. Penelitian Fein *et al* (2017) dengan berjudulkan "*Work Intensification, Work–Life Interference, Stress, and Well-Being in Australian Workers*".

   Penelitian ini dilakukan pada pekerja di Australia. Adapun pendekatan metodenya untuk mengambila sampel yakni melalui survey online. Respondennya sejumlah 391 orang. Variabel pada penelitian tersebut, yaitu variabel independen/bebas mencakup w*ork intensification, work life interference,* maupun *work hours,* sedangkan variabel terikat/dependen adalah *stress* dan *employee well being*. Metode penelitiannya yang dipergunakan ialah *hierarchical multiple regression*. Hasilnya diperoleh ditemukan hubungan *work intensification, work life interference,* dan *work hours* dengan *stress* dan *employee well being*. Jam kerja yang lebih lama dapat mengganggu kehidupan kerja dan pribadi, sedangkan *work intensification* dapat mengganggu kehidupan kerja dan pribadi yang lebih besar, serta *stress* dan penurunan kesejahteraan.
2. Penelitian Rahmawati & Gunawan (2019) yang berjudulkan "*Hubungan Job-related Factors* Terhadap *Work-life Balance* dengan Kepuasan Kerja Pada Pekerja Generasi Milenial".

   Penelitian ini dilakukan pada berbagai sektor pekerja di Indonesia. Adapun pendekatan metodenya untuk melakukan pengambilan sampelnya memakai metode deskriptif-konklusif. Adapun responden penelitiannya sejumlah 203 orang yang ada dalam interval umur 20-38 tahun, serta sudah bekerja paling

sedikitnya 1 tahun. Variabel penelitian tersebut, yaitu variabel bebas/independen mencakup *work-life balance* dan *job-related factors*, variabel terikat/dependen mencakup kepuasan kerja. Metode penelitiannya menerapkan Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Untuk pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa *job-related factors* berhubungan dengan *work-life balance*, serta *work-life balance* mempengaruhi kepuasan kepuasan kerjanya.

3. Penelitian Tumbel (2017) yang berjudulkan "Pengaruh W*ork- Life Balance* Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja"

   Penelitian tersebut dilaksanakan terhadap karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Sulawesi Utara. Pendekatan metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah simple random sampling. Responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 32 orang karyawan. Variabel pada penelitian tersebut, yaitu variabel bebas/independen mencakup *work life balance* dan *burnout*, sementara variabel terikat/dependen mencakup kepuasan kerja. Metode penelitiannya yakni regresi linier berganda. Untuk pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa *work life balance* memberikan pengaruh dengan signifikan pada kepuasan kerjanya, sedangkan *burnout* memiliki pengaruh negatif yang tidak signifikan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Pranindhita & Wibowo (2020) dengan judul "Hubungan *Work Life Balance* Dengan Kepuasan Kerja Pada Guru Di SMK Kabupaten Pati".

   Penelitian yang dilaksanakan tersebut terhadap guru wanita yang melaksanakan kerjanya di SMK Kabupaten Pati. Adapun pendekatan metodenya untuk melaksanakan pengambilan sampelnya memakai metode kuantitatif korelasional. Partisipan pada penelitian ini sejumlah 36 guru. Variabel pada penelitian ini, memakai variabel bebas/independen yakni *work life balance*, serta variabel terikat/dependen yakni kepuasan kerja. Metode penelitiannya menerapkan metode korelasional. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan guru wanita yang sudah menikah tidak dipengaruhi dengan *work life balance*.

5. Penelitian Wang *et al* (2018) yang berjudulkan "*School Principals' Job Satisfaction: The Effects of Work Intensification*"

   Penelitian ini dilakukan pada anggota kepala sekolah menengah dari Dewan Kepala Sekolah Ontario di Kanada. Partisipan dalam penelitian ini sebanyak 2,701 kepala sekolah menengah. Metode penelitianya menerapkan *logistic multiple regression*. Hasilnya menunjukkan *work intensification* mempengaruhi kepuasan kerja. Sebagai hasil dari *work intensification*, faktor motivasi, seperti tantangan di tempat kerja, pengakuan dari pemberi kerja, dan tuntutan kerja; dan faktor pemeliharaan seperti pengaruh kebijakan eksternal, dukungan organisasi, hubungan kepala sekolah dengan guru, pengawas, dan serikat pekerja mempunyai pengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja kepala sekolah. Berbagai faktornya yang memberikan pengaruh sejauh mana mereka mampu memberikan kontribusi yang efektif untuk meningkatkan prestasi dan prestasi siswa sekolah.

6. Penelitian Lawrence *et al* (2019) yang berjudulkan "*Understanding the relationship between work intensification and burnout in secondary teachers*"

   Penelitian ini dilakukan pada guru sekolah menengah atas (SMA) di Australia. Partisipan dalam penelitian ini sebanyak 215 guru. Adapun metode penelitiannya menerapkan analisis regresi berganda. Menggunakan model *Job Demands Resources* sebagai kerangka kerja, penelitian ini menyelidiki hubungan antara *work intensification*, kepuasan dengan beban kerja, *perceived organisational support*, dan *burnout*. Hasil penelitian menunjukan bahwa beban kerja yang tidak terkait dengan pengajaran adalah prediktor yang lebih kuat dari kelelahan daripada mengajar-terkait-beban kerja. Selain itu, hasil menunjukkan bahwa *perceived organisational support* memoderasi hubungan antara intensifikasi kerja dan komponen kelelahan emosional dari kelelahan. Temuan ini memiliki implikasi penting bagi kesejahteraan guru dan menyoroti pentingnya organisasi dukungan untuk staf.

7. Penelitian Mas-Machuca *et al* (2016) yang berjudulkan "*Work-Life Balance and Its Relationship With Organizational Pride and Job Satisfaction*"

   Penelitian ini dilaksanakan terhadap organisasi farmasi di Spanyol. Partisipan pada penelitian tersebut sebanyak 374 responden. Metode penelitiannya

menerapkan *structural equation modelling (SEM*). Hasilnya mengindikasikan *work life balance* ada korelasinya secara positif terhadap *organizational pride* serta kepuasan kerjanya.

8. Penelitian Shabrina & Ratnaningsih (2019) yang berjudulkan "Hubungan Antara *Work Life Balance* Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Pertani (Persero)".

   Penelitian tersebut dilaksanakan terhadap karyawan PT. Pertani (Persero). Adapun pendekatan metodenya untuk mengambil sampelnya memakai *convenience sampling*. Populasinya sejumlah110 karyawan dengan sampel 61 orang. Metode penelitiannya menerapkan analisis regresi sederhana. Hasilnya mengindikasikan terdapat hubungan positif seara signifikan diantara *work life balance* dengan kepuasan kerjanya. Jika work life balance semakin tinggi maka kepuasan kerja juga semakin tinggi serta kebalikannya.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Jackson & Fransman (2018) dengan judul "*Flexi Work, Financial Well-Being, Work–Life Balance and Their Effects On Subjective Experiences Of Productivity and Job Satisfaction Of Females In an Institution Of Higher Learning*"

   Penelitian ini dilakukan pada karyawan Wanita di Institusi Sekolah menengah keatas. Pendekatan metode yang digunakan adalah *cross-sectional design*. Populasinya sejumlah 252 karyawan. Metode penelitian memakai u *multiple regression analysis*. Hasilnya mengindikasikan financial well-being serta work life balance mempunyai pengaruh secara signifikan pada productivity dan job satisfaction.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Ma (2018) dengan judul *"The effect mechanism of work flexibility on employee job satisfaction"*

    Penelitian ini dilakukan pada karyawan divisi R&D di perusahaan dan startup di China. Partisipan pada penelitian tersebut sejumlah 309 karyawan. Metode penelitian yang dipakai, yakni *structural equation modelling (SEM*). Hasilnya mengindikasikan dua dimensi *work flexibility*, yaitu *scheduled flexibility* dan *workplace flexibility*, berkorelasi positif dengan *job satisfaction*. *Perceived organizational support* bertindak sebagai mediator penuh antara *scheduled flexibility* dan *job satisfaction*, dan antara *workplace flexibility* dan *job*

satisfaction. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa penerapan fleksibilitas kerja di suatu perusahaan dapat meningkatkan persepsi karyawan tentang dukungan organisasi, dan menurut sudut pandang timbal balik dalam teori pertukaran sosial, karyawan akan memiliki pengakuan yang lebih baik terhadap perusahaan dan tugas, serta meningkatnya kepuasan mereka terhadap pekerjaannya.

Tabel 3 Matriks Penelitian Sebelumnya

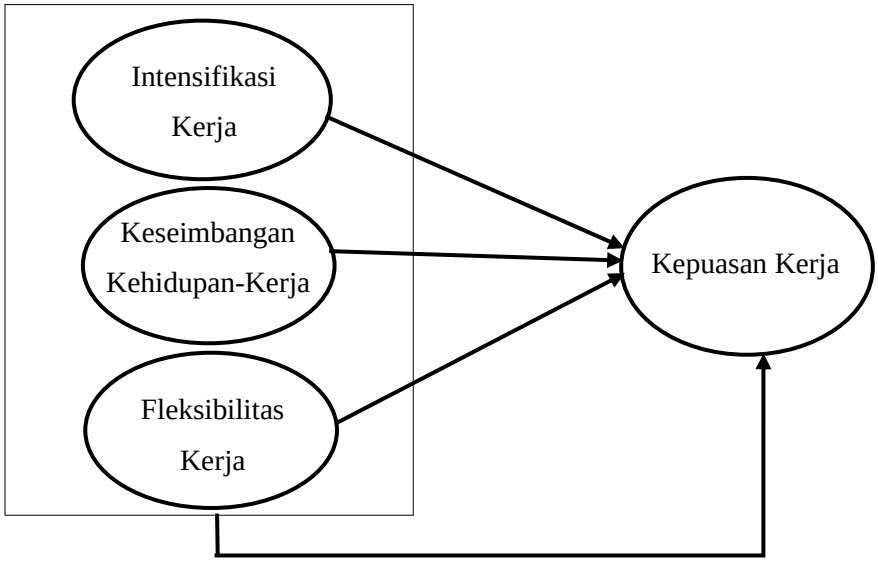
No	Nama Penliti dan Tahun Penelitian	Sampel dan Alat Uji	Variabel	Hasil / Kesimpulan
1.	Fein *et al* (2017)	Pekerja di Australia	***Work Intensification***	**(-) Signifikan**
		Hierarchical Multiple Regression	***Work–Life Interference***	**(-) Signifikan**
			Work Hours	**(-) Signifikan**
			Stress	
			Well-Being	
2.	Rahmawati & Gunawan (2019)	Pekerja Generasi Milenial di Indonesia	***Job-related Factors***	**(+) Signifikan**
		Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)	***Work Life Balance***	**(+) Signifikan**
			Kepuasan Kerja	
3.	Tumbel (2017)	Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero)	***Work Life Balance***	**(+) Signifikan**
		Regresi linier berganda	***Burnout***	**(-) Tidak Signifikan**
			Kepuasan Kerja	
4.	Pranindhita & Wibowo (2020)	Guru wanita di SMK Kabupaten Pati	***Work Life balance***	**Tidak Signifikan**
		Metode korelasional	***Kepuasan Kerja***	
5.	Wang *et al* (2018)	Kepala sekolah di Ontario Kanada	***Work Intensification***	**(+) Signifikan**
		Logistic Multiple Regression	***Job Satisfaction***	
6.	Lawrence *et al (*2019)	Guru sekolah menengah atas (SMA) di Australia	***Work Intensification***	**(-) Signifikan**
		Analisis regresi berganda	***Satisfaction with Workload***	**(-) Signifikan**
			Perceived Organizational Support	**(+) Signifikan**
			Burnout	
7.	Mas-Machuca *et al* (2016)	Organisasi farmasi di Spanyol	***Work Life Balance***	**(+) Signifikan**
		Structural Equation Modelling (SEM)	***Organizational Pride***	
			Job Satisfaction	

8.	Shabrina & Ratnaningsih (2019)	Karyawan PT. Pertani (Persero) Analisis regresi sederhana	***Work-Life Balance***	**(+) Signifikan**
			Kepuasan Kerja	
9.	Jackson & Fransman (2018)	Karyawan perempuan di Institusi Sekolah Tinggi *Multiple regression analysis*	***Flexi Work***	**Tidak Signifikan**
			Financial Well-Being	**(+) Signifikan**
			Work Life Balance	**(+) Signifikan**
			Productivity	
			Job Satisfaction	
10	Ma (2018)	Karyawan divisi R&D *Structural Equation Modelling (SEM)*	***Scheduled Flexibility***	**(+) Signifikan**
			Workplace Flexibility	**(+) Signifikan**
			Job Satisfaction	
			Perceived Organizational Support	

Sumber : Data diolah

II.3 Model Penelitian

Berdasarkan hasil yang didapat dari perumusan masalah serta tinjauan pustaka, maka dapat disusun model penelitian empiris dengan data primer yang menjadi acuan penulisan penelitian. Penelitian empiris memiliki fungsi agar dapat mendeskripsikan bagaimana hubungan intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja dan fleksibilitas kerja dengan kepuasan kerja. Atas penjelasan tersebut, peneliti akan mengetahui dan melakukan riset lebih mendalam terkait hubungan intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja serta fleksibilitas kerja yang dijadikan variabel *independent* dengan kepuasan kerja yang dijadikan variabel *dependent* yang dapat dilihat dengan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Sumber : Data diolah

Gambar 2. Model Penelitian

II.4 *Hipotesis*

Berdasarkarkan hasil penelitian terdahulu dan kerangka penelitian yang penulis gambarkan, sehingga diambil hipotesisnya yakni:

a. H_1: Intensifikasi kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan *Startup* di Depok.
b. H_2: Keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan *Startup* di Depok.
c. H_3: Fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan *Startup* di Depok.
d. H_4: Intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, dan fleksibilitas kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan *Startup* di Depok.

BAB III
METODE PENELITIAN

III.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Metode penelitian ialah berbagai langkah ataupun proses peneliti untuk memperoleh data atau informasi serta menjelaskan bagaimana penelitian tersebut dilaksanakan. Hal ini bersesuaian dengan pernyataan yang disampaikan Sugiyono (2019, hlm. 2) dengan memaparkan pada dasarnya metode penelitian adalah suatu cara ilmiah guna memperoleh data dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya, Sugiyono (2019, hlm. 67) menjelaskan variabel pengertian ialah semua hal dengan berbagai bentuknya yang ditentukan penelitinya supaya diselidiki dengan demikian didapat informasi mengenai hasilnya, selanjutnya dicari kesimpulannya. Pada penelitian yang dilakukan kali ini, variabel terbagi menjadi dua jenis yaitu variabel dependen (Y) ataupun disebut juga variabel terikat yang serta variabel independen (X) ataupun disebut juga variabel bebas. Adapun variabel pada penelitian yang dilaksanakan ialah Kepuasan Kerja selaku variabel dependen (Y), Intensifikasi Kerja selaku variabel independen (X_1), Keseimbangan Kehidupan-Kerja selaku variabel independen (X_2), dan Fleksibilitas Kerja selaku variable independen (X_3). Mengacu pada hubungan antara satu variabel terhadap variabel yang lainnya, maka berbagai variabel penelitian dipaparkan oleh Sugiyono (2019, hlm. 69), yaitu:

1. Variabel Dependen

   Disebut juga dengan variabel kriteria, outpur, atau konsekuen. Variabel dependen umumnya dinamakan variabel terikat, dimana variabelnya dipengaruhi ataupun akibat keberadaan variabel bebasnya. Variabel terikat dinamakan dengan variabel indogen. Dalam penelitian ini, variabel dependen (Y) yaitu Kepuasan Kerja.
2. Variabel Independen

   Disebut dengan variabel stimulus, predictor, ataupun antecedent. Di Indonesia, variabel ini umum dinamakan sebagai variabel bebas, dimana variabel ini memberikan pengaruh ataupun menjadi penyebab berubahnya ataupun sebab adanya variabel terikat (dependen). Variabel tersebut dinamakan dengan

variabel eksogen. Adapun variabel independen (X) yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Intensifikasi Kerja (X_1), Keseimbangan Kehidupan-Kerja (X_2), dan Fleksibilitas Kerja (X_3).

III.1.1 Definisi Operasional

Menurut Siyoto & Sodik (2015, hlm. 16), definisi operasional menunjukan cara bagaimana suatu variabel diukur. Dalam definisi operasional ini terdapat indikator-indikator tententu yang dipakai dalam mendukung penelitian yang dilakukan, yaitu:

1. Kepuasan Kerja (Y)

   Diartikan dengan skor penelitian dari skala pengukuran jawaban responden dengan menggunakan variabel pada indikator mencakup kondisi kerja, pekerjaan yang menantang, kesesuaian kepribadian terhadap pekerjaannya, gaji atau upah, serta rekan kerja.

2. Intensifikasi Kerja (X_1)

   Diartikan dengan skor penelitian yang diperoleh dari jawaban respondennya berhubungan terhadap variabel dengan indikator penilaian mencakup upaya ekstensif, peningkatan jam kerja, bekerja lebih cepat, pengurangan waktu menganggur, dan *multitask*.

3. Keseimbangan Kehidupan-Kerja (X_2)

   Diartikan dengan skor penelitian dari jawaban respondennya berhubungan terhadap variabel dengan indikator penilaian mencakup WEPL (*Work Enchancement of Personal Life*), PLIW (*Personal Life Interference with Work)*, WIPL (*Work Interference with Personal Life*), serta PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*).

4. Fleksibilitas Kerja *(*X_3)

   Fleksibilitas Kerja merupakan skor penelitian yang diperoleh dari jawaban respondennya berkaitan dengan keberadaan variabel yang didalamnya mencakup *time flexibility, timing flexibility, place flexibility*.

III.1.2 Pengukuran Variabel

Dalam sebuah penelitian kuantitatif agar mengahasilkan data yang akurat dan valid, tentunya diperlukan instrumen penelitian dengan skala pengukuran tertentu. Di penelitian ini terdapat pernyataan kepada profil responden serta pernyataan

terkait variabel yang diteliti secara tertutup ke objek yang akan diteliti dengan menentukan jawaban yang ada pada kuesioner dengan Skala *Likert* dalam mengukur variabel beserta indikatornya.

Penulis menggunakan pengukuran variabel memakai skala likert dikarenakan pada penelitian yang dilakukan guna melakukan pengukuran pendapat, sikap serta persepsi individu maupun kelompok individu mengenai fenomena sosial yang terjadi (Sugiyono, 2019 hlm. 146). Contoh skala *likert* dan kisi-kisi instrumen pervariabel bisa dicermati dalam tabel berikut.

Tabel 4. Skor Item Instrumen

Pernyataan	Pengertian	Skor
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
RG	Ragu-Ragu	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

Sumber : (Sugiyono, 2019 hlm. 147)

Tabel 5. Kisi-Kisi Instrumen Pengukuran Variabel

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran	Butir Pernyataan	Jumlah
Kepuasan Kerja (Y)	Pekerjaan Yang Menantang	*Likert*	1,2	2
	Kondisi Kerja	*Likert*	3,4	2
	Gaji	*Likert*	5,6	2
	Kesesuaian Kepribadian Dengan Pekerjaan	*Likert*	7,8	2
	Rekan Kerja	*Likert*	9,10	2
Intensifikasi Kerja (X_1)	Upaya Ekstensif	*Likert*	11,12	2
	Jam Kerja Yang Lebih Lama	*Likert*	13,14	2
	Bekerja Lebih Cepat	*Likert*	15,16	2
	Pengurangan Waktu Menganggur	*Likert*	17,18	2
	Multitask	*Likert*	19,20	2
Keseimbangan Kehidupan-Kerja (X_2)	WIPL (*Work Interference with Personal Life*)	*Likert*	21,22	2
	PLIW (*Personal Life Interference with Work)*	*Likert*	23,24	2
	WEPL (*Work Enchancement of Personal Life*).	*Likert*	25,26	2

	PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*)	*Likert*	27,28	2
Fleksibilitas Kerja (X_3)	*Time Flexibility*	*Likert*	29,30	2
	Timing Flexibility	*Likert*	31,32	2
	Place Flexibility	*Likert*	33,34	2

Sumber : data diolah

III.2 Populasi dan Sampel

III.2.1 Populasi

Populasi merupakan sekelompok elemen maupun unsurnya sebagai objek penelitian maupun himpunan akan berbagai hal yang hendak diselidiki. Populasi dari target ialah sesuatu yang direncanakan sebagai ukuran jumlah individu yang menjadi sasaran penelitian. Berdasarkan data penduduk RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kec. Pancoran Mas, Kota Depok, populasi generasi milenial yang merupakan karyawan di perusahaan *startup* sebanyak 38 orang.

III.2.2 Sampel

Sampel penelitian diartikan gambaran umum dari populasinya. Sampel memiliki sifat serupa dengan populasi sehingga sampel yang digunakan dapat dijadikan sebagai perwakilan dari populasi yang diamati (Riyanto & Hatmawan, 2020 hlm. 12). Teknik sampling yang dipakai dalam penelitian ialah sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2019, hlm. 133) sampling jenuh merupakan sampel yang apabila ditambahkan jumlahnya tidak akan mempengaruhi informasi yang sudah diterima. Jika sebuah penelitian dilakukan pada populasi dengan jumlah lebih kecil dari 100 dengan demikian semua populasinya dipergunakan untuk sampelnya (Sugiyono, 2019b, p. 134). Sehingga dalam upaya mendapatkan informasi yang akurat, penulis memilih untuk menerapkan teknik sampling jenuh melalui cara pengambilan sampelnya dari jumlah populasinya sebanyak 38 orang.

III.3 Teknik Pengumpulan Data

III.3.1 Jenis Data

Jenis data yang dipergunakan yakni jenis data kuantitatif, dimana data kuantitatif adalah data berupa angka ataupun numerik (bisa ordinal, interval, atau rasio). Skala pengukuran diartikan dengan kesepakatan yang diterapkan untuk dasar dalam melakukan penentuan pendek maupun panjangnya interval pada suatu alat

ukurnya, dengan demikian suatu alat ukur apabila diterapkan pada pengukurannya bisa mendapatkan data kuantitatif (Sugiyono, 2019 hlm. 145). Pengumpulan data digunakan sebagai upaya dalam pengumpulan datanya melalui cara menyebarkan kuesioner kepada pada para karyawan *startup* dengan mengukur memakai skala *likert*.

Skala *likert* berfungsi dalam melakukan pengukuran pendapat, sikap, serta persepsi individu maupun kelompok individu terkait fenomena sosial yang terjadia (Sugiyono, 2019 hlm. 146). Pada penelitian variabel yang dipersiapkan telah ditentukan, kemudian dinamakan variabel penelitian. Pada penggunaan skala likert tersebut adapun variabelnya yang telah ditentukan sebelumnya dibagi atau dijelaskan kembali menggunakan indikator pada setiap-setiap varibel. Selanjutnya indikator tersebut disusun sebagai acuan untuk membuat pernyataan- pernyataan yang akan dibuat. Skala *likert* digunakan di setiap butir pernyataan berdasarkan indikator masing-masing variabel.

III.3.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah data primer. Adapun data primer yaitu data yang didapat secara langsung dilakukan peneliti melalui sumber data utama (Radjab & Jam'an, 2017 hlm. 110). Dalam penelitian ini, data primer didapat dengan metode kuesioner. Sementara metode kuesioner dilaksanakan melalui pengumpulan serta pengajuan pernyataan secara tertulis kepada responden tentang kepuasan kerja, intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, dan fleksibilitas kerja.

III.3.3 Pengumpulan Data

Penelitian yang dilakukan ini menggunakan sumber data menggunakan kuesioner (angket). Menurut Sugiyono (2019, hlm. 199) kuesioner adalah cara penghimpunan data melalui pemberian berbagai pertanyaan ataupu pernyataan tertulisnya pada responden supaya dijawabnya. Pada penelitian yang dilakukan, kuesioner yang digunakan terkait dengan kepuasan kerja, intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, dan fleksibilitas kerja. Peneliti akan mengumpulkan data primer melalui kuesioner *online* berupa *google form* yang berisi pernyataan terkait variabel yang diteliti. Penyebaran kuesioner akan

dibagikan langsung kepada 38 responden dengan melampirkan *link google form* yang disebarkan melalui Whatsapp *group* RW, RT, dan juga *personal chat*.

III.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data diartikan dengan metode yang diterapkan oleh peneliti pada penyederhanaan suatu data supaya mudah dipahami. Pada penelitian yang dilakukan, penulis memakai analisis data kuantitatif yang mana analisis data kuantitatif ialah aktivitas untuk mengelompokkan data mengacu pada variabel maupun jenis responden, tabulasi data, melakukan penyajian data dalam masing-masing variabel yang diteliti, mengkalkulasikan guna menjawab rumusan permasalahannya, serta melakukan pengujian hipotesis (Sugiyono, 2019 hlm. 206). Penelitian kali ini memakai dua statistic dalam menganalisis data, mencakup statistik deskriptif serta inferensial. Keduanya dipergunakan dalam melakukan penganalisisan data melalui cara pendeskripsian data yang sudah dikumpulkan apa adanya tanpa maksud untuk menarik simpulan. Pada penelitian ini menerapkan *Partial Least Square* (PLS) dalam mengolah data berbantuan *software* SmartPLS.

III.4.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif diartikan cara penganalisisan data melalui cara menjelaskan datanya yang telah terhimpun secara nyata dengan tidak ada bermaksud membuat kesimpulan secara umum (Sugiyono, 2019 hlm. 206). Di penelitian ini, akan diberlakukan analisis deskriptif dengan cara melakukan penyebaran kuesioner secara *online* lewat *link* (tautan) berupa *google form* pada respondennya yang telah memenuhi kriteria penelitian, bertujuan agar mengetahui karakteristik responden, dan juga guna mengetahui data penelitian terhadap variabel yang diteliti.

Menurut Ferdinand (2020, hlm. 277) analisis deskriptif dilakukan supaya memperoleh gambaran responden dari penelitiannya, khususnya dari suatu variabelnya yang dipergunakan. Teknik yang dipakai ialah analisis indeks. Analisis indeks mempunyai tujuan untuk memberikan gambaran persepsi respondennya terhadap berbagai butir pernyataan yang sudah diberikan oleh peneliti. Kemudian, ada pula metode skoring dengan memberlakukan nilai minimum yaitu 1 dan nilai maksimum 5. Maka perhitungan yang akan digunakan melalui persamaan yakni :

$$\text{Nilai indeks} = \frac{((\text{F1 x 1}) + (\text{F2 x 2}) + (\text{F3 x 3}) + (\text{F4 x 4}) + (\text{F5 x 5}))}{5}$$

Keterangan:

1. F1: frekuensi atau banyaknya responden penelitian ini yang menjawab 1.
2. F2: frekuensi atau banyaknya responden penelitian ini yang menjawab 2.
3. F3: frekuensi atau banyaknya responden penelitian ini yang menjawab 3.
4. F4: frekuensi atau banyaknya responden penelitian ini yang menjawab 4.
5. F5: frekuensi atau banyaknya responden penelitian ini yang menjawab 5.

Hasil nilai indeks yang didapat melalui rumus tersebut akan diinterpretasikan dengan menggunakan teknik yang disebut dengan teknik 3 kotak (*three box method*). Dalam menggunakan rentang interpretasi teknik 3 kotak, akan dihitung batasan terendah serta batasan tertinggi terlebih dahulu. Selanjutnya, dapat mulai menghitung hasil rentang dengan golongan yang dibagi menjadi 3 golongan yaitu, golongan terendah, golongan sedang, dan golongan tertinggi.

Batasan nilai indeks tersebut lalu dihitung dengan rumus berikut ini :

1. Batasan untuk nilai indeks paling rendah dihasilkan dari rumus berikut ini :

$$\text{Batasan Indeks Nilai Terendah} = \frac{Responden\ X\ Rentang\ Nilai\ Terendah}{Total\ Rentang\ Nilai} = \frac{38\ x\ 1}{5} = 8$$

2. Batasan untuk nilai indeks paling tinggi dihasilkan dari rumus berikut ini :

$$\text{Batasan Indeks Nilai Tertinggi} = \frac{Responden\ X\ Rentang\ Nilai\ Tertinggi}{Total\ Rentang\ Nilai} = \frac{38\ x\ 5}{5} = 38$$

3. Sehingga dapat diperoleh nilai rentangnya yaitu :

$$\text{Nilai Rentang} = \frac{Batas\ Nilai\ Indeks\ Tertinggi - Batas\ Nilai\ Indeks\ Terendah}{3} = \frac{38-8}{3} = 10$$

Tabel 6. Kategori Nilai Persentase Responden

Nilai Indeks	Kategori
8,00 – 18,00	Rendah
19,00 – 29,00	Sedang
30,00 – 38,00	Tinggi

sumber : data diolah

III.4.2 Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial merupakan teknik dalam melakukan analisis data sampelnya yang dapat mewakili populasinya (Sugiyono, 2019 hlm. 207). Dalam Ferdinand (2014, hlm. 234) teknik inferensial dilaksanakan agar diketahui berapa besarnya serta sejauh mana korelasi dari kedua variabel memakai rumus statistik yang berlaku, dimana hasil dari perhitungannya dipakai untuk dasar informasi pada

sampelnya terhadap populasinya. Untuk membuat analisis inferensial, peneliti menggunakan alat bantu yaitu *Partial Least Square* (PLS) untuk mengolah hasil dari sample.

III.4.2.1 *Partial Least Square* (PLS)

Wold (1985) dalam Ghozali (2021, hlm. 6), *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis data yang kuat karena tidak berdasarkan berbagai pengasumsian. Adapun data yang digunakan juga tidak diperlukan distribusi *normal multivariate* (indikator memakai skala ordinal, kategori, interval hingga ratio bisa dipergunakan dalam model serupa), sampelnya tidak perlu besar. PLS juga bisa diterapkan dalam memberikan konfirmasi atas teori serta memberikan penjelasan hubungan diantara berbagai variabel latennya. Dalam Ghozali (2021, hlm. 23) model formal mengartikan variabel laten sebagai linear agregatnya dari berbagai indikatornya dimana menghasilkan komponen skor variabel latennya yang diperoleh mengacu bagaimana *inner model* (model struktural yang mengkorelasikan antar variabel laten) serta *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan indikator terhadap konstruk) dispesifikasinya. Adapun variabel latennya pada PLS mencakup tiga set berikut :

1. *Inner model* memberikan gambaran hubungan antar variabel latennya (*structural model*),
2. *Outer model* memberikan gambaran hubungan antar variabel latennya menggunakan indikator ataupun variabel manifest (*measurement model*),
3. *Weight relation* memberikan estimasi nilai kasus dari variabel latennya.

III.4.2.1.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam merancang model pengukuran outer model berkaitan terhadap berbagai indikator dengan bersifat refleksi atau formatif. Dalam model tersebut bertujuan agar diketahui seberapa besar validitas maupuna reliabilitas yang mengkaitkan indikator terhadap variabel laten.

Dalam Ghozali (2021, hlm. 28) ada 3 cara untuk mengukur *outer model* :

1. *Convergent Validity* merupakan model pengukuran menggunakan refleksi indikator dinilai mengacu pada hubungan diantara *item score* / *component score* terhadap *construct score* melalui perhitungan PLS. Ukuran refleksi individual tergolong tinggi apabila berhubungan > 0.70 melalui konstruk

harapannya. Akan tetapi, dalam Langkah pertama dari pengembangan skala ukurnya, nilai loading 0.5 hingga 0.6 sudah memenuhi kriteria cukup.

2. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran memakai refleksi indikator yang mengacu pada *crossloading* pengukuran terhadap konstruknya. Metode yang lainnya untuk mengukur discriminant validity yakni perbandingan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi konstruk terhadap konstruk yang lain pada suatu model. Direkomendasikan angka AVE harus melebihi 0.50.
3. *Composite Reliability* ialah indikator yang dipergunakan dalam melakukan pengukuran konstruk. Hal ini berdasarkan nilai *composite reliability* serta *cronbach's alpha,* apabila > 0.6 maka termasuk reliable.

Tabel 7. Tingkat Reliabilitas Nilai Alpha Cronbach

Alpha	**Tingkat Reliabilitas**
0,0 – 0,20	Kurang reliabel
> 0,20 – 0,40	Agak reliabel
> 0,40 – 0,60	Cukup reliabel
> 0,60 – 0,80	Reliabel
> 0,80 – 1,00	Sangat reliabel

Sumber : Data diolah

III.4.2.1.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Tahap berikutnya sesudah mengestimasi kriteria *outer model*, uji yang ipakai dalam pengukuran yakni *inner model*. Menurut Ghozali (2021, hlm. 30) pada model struktural dilakukan evaluasi memakai *R-square* (R^2) yang ditujukan pada konstruk dependennya. Untuk melakukan penilaian model menggunakan PLS, R^2 dapat dilihat untuk setiap variabel laten dependen.

III.4.2.1.3 Konstruksi Diagram Jalur

Jika tahap rancangan pengukuran struktural (*outer model*) dan tahap rancangan pengukuran struktural (*inner model*) sudah dilakukan, kedua rancangan tersebut disajikan berbentuk diagram jalur supaya hasil akan lebih mudah dimengerti.

III.4.2.1.4 Estimasi *Weight*, Koefisien Jalur, *Loading*

Pendugaan parameter pada PLS mencakup 3 hal, diantaranya: (i) *Weight Estimate* yang dipakai guna mendapatkan skor variabel laten; (ii) Estimasi jalur (*path estimates*) yang mengkorelasikan antara variabel latennya serta *estimasi*

loading variabel latennya terhadap indikator; dan (iii) *Means* serta lokasi parameter (nilai konstanta regrresi) yang dipakai untuk indikator variabel latennya.

III.4.2.1.5 Evaluasi *Goodness of Fit*

Goodness of fit model dihitug melalui variabel laten dependen memakai interprestasi serupa terhadap regresinya. Menurut Ghozali (2021, hlm. 25) dalam menguji nilai kecocokan pada model ini dapat divaluasi dengan menggunakan R^2 yang termasuk pengujian *goodness of fit model*. R^2 sebaiknya ≥ 0.10 untuk variabel laten dependen.

III.4.3 Uji Hipotesis

III.4.3.1 Uji Signifikan Parsial (Uji T)

Ghozali (2018, hlm. 95) menyatakan bahwa Uji T secara hakikatnya sejauh mana suatu variable independennya dengan individual memberikan penjelasan terhadap variabel dependennya. Pengujian signifikan parsial (Uji T) dilaksanakan agar bisa diketahui pengaruh variabel Intensifikasi Kerja (X_1), Keseimbangan Kehidupan-Kerja (X_2), dan Fleksibilitas Kerja (X_3), terhadap Kepuasan Kerja (Y). Mengacu pada hasil uji T ini bisa diperoleh 6 kemungkinan, yaitu :

1. $H_0 : \beta_1 = 0$: Tidak terdapat pengaruh Intensifikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja
2. $Ha : \beta_1 \neq 0$: Terdapat pengaruh Intensifikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja
3. $H_0 : \beta_2 = 0$: Tidak terdapat pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja terhadap Kepuasan Kerja
4. $Ha : \beta_2 \neq 0$: Terdapat pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja terhadap Kepuasan Kerja
5. $H_0 : \beta 3 = 0$: Tidak terdapat pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja
6. $Ha : \beta 3 \neq 0$: Terdapat pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja

III.4.3.2 Uji Koefisien Simultan (Uji F)

Pengujian Simultan (Uji F) dilakukan agar diketahui apakah seluruh variabel independennya mencakup Intensifikasi Kerja (X_1), Keseimbangan Kehidupan-Kerja (X_2), dan Fleksibilitas Kerja (X_3), memiliki pengaruh dengan simultan pada variabel dependennya yakni Kepuasan Kerja (Y). Dalam *Partial Least Square*

(PLS), uji F dilakukan dengan perhitungan manual. Dalam Sugiyono (2017) uji F secara manual dapat dilakukan dengan rumus dibawah ini :

$$F = \frac{R^2/K}{(1 - R^2)/(n - K - 1)}$$

Dimana :

R = Koefisien korelasi ganda

K = Jumlah variabel independen

N = Jumlah anggota sampel

Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara nilai F_{tabel} terhadap F_{hitung} antara lain :

1. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan demikian Ho ditolak serta Ha diterima atau dapat dikatakan bahwa Intensifikasi Kerja, Keseimbangan Kehidupan-Kerja, serta Fleksibilitas Kerja memberikan pengaruh pada Kepuasan Kerjanya.
2. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dengan demikian Ho diterima serta Ha ditolak atau dapat dikatakan bahwa Intensifikasi Kerja, Keseimbangan Kehidupan-Kerja, serta Fleksibilitas Kerja tidak memberikan pengaruh pada Kepuasan Kerjanya.

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

IV.1 Deskripsi Objek Penelitian

Generasi Y ataupun sering dinamakan generasi milenial ialah individu yang lahirnya setelah Generasi X, yaitu sekitar tahun 1980 – 1990 an. Menurut Teori Strauss & Howe pada Lubis & Mulianingsih (2019), generasi milenial ialah orang yang lahirnya pada tahun 1981 – 1994. Artinya milenial adalah suatu generasinya yang berumur 27 – 40 pada tahun ini. Generasi milenial merupakan generasi yang memiliki ciri khas tersendiri, biasanya mereka identik dengan teknologi, mereka lahir pada saat TV mulai berwarna serta telepon genggam sudah diperkenalkan. Sehingga generasi ini sudah tidak asing dengan teknologi. Generasi milenial tumbuh dalam kondisi yang mana segala sesuatunya berubah dengan cepat, sehingga generasi milenial menjadi lebih mudah untuk beradaptasi.

Generasi milenial juga menyukai tantangan dan hal-hal baru, sehingga dengan adanya perusahaan *startup* dengan sistem kerja yang tidak kaku dibandingkan dengan perusahaan pemerintahan ataupun BUMN, banyak dari mereka yang ingin mencoba bekerja di *startup*. Perusahaan *stratup* merupakan perusahaan-perusahaan yang baru berdiri dan menggunakan pengembangan teknologi sebagai salah satu identitasnya. Perusahaan *startup* identik dengan menggunakan teknologi untuk mengembangkan bisnisnya secara *online* atau *digital*. Di zaman sekarang, bisnis yang fokus ke arah *digital* memang memiliki banyak keunggulan karena mudah untuk diakses seluruh masyarakat. Hal ini juga menyebabkan perusahaan *startup* untuk berkembang dengan pesat. Salah satu dampak positif dari bermunculannya perusahaan *startup* adalah semakin bertambahnya lapangan kerja baru dengan berbagai macam bidang dan posisi.

Berdasarkan data warga yang didapat oleh peneliti melalui Ketua RW 15, terdapat 38 karyawan generasi milenial yang bekerja di perusahaan *startup*. Dibawah ini merupakan tabel yang berisikan daftar nama perusahaan startup yang diisi oleh responden yang berdomisili di RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kec. Pancoran Mas, Depok.

Tabel 8. Nama Perusahaan *Startup*

No	Nama Perusahaan	Jumlah Responden
1	Bibit	1
2	Shopee	2
3	Spenmo	1
4	Digitalkrew	2
5	IDN Media	1
6	Kreativv	2
7	HappyFresh	1
8	Bizzy	1
9	Tokopedia	1
10	KitaBeli	1
11	No Name	25

Sumber : data diolah

Tabel 8 menunjukan beberapa nama perusahaan *startup* yang menjadi tempat bekerja responden penelitian ini, namun beberapa responden tidak berkenan untuk menyebutkan nama perusahaan mereka. Berdasarkan jawaban responden tentang tempat bekerja mereka, diketahui bahwa responden bekerja di berbagai industri startup, seperti di Financial Technology, E-Commerce, Digital Media, dan lainnya.

IV.1.2 Deskripsi Data Responden

Peneliti telah memberikan kuesioner pada 38 respondennya di RW 15 Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok, berdasar pada kriteria yang sudah dibuat dan ditentukan. Dalam penelitian yang dilakukan, gambaran deskripsi menurut jenis kelamin, tahun kelahiran, pendidikan terakhir, dan status pernikahan. Berikut adalah deskripsi data responden tersebut :

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

   Mengacu pada hasil sebaran kuesionernya, didapat gambaran dalam karakteristik responden merujuk dengan jenis kelamin sebagaimana dalam tabel 9 :

   Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Responden	Presentase
Laki-laki	16	42,10%
Perempuan	22	57,90%
Total	38	100%

Sumber : data diolah

Pada tabel 9, tampak responden yang memiliki jenis kelamin laki-laki dan perempuan tidak jauh berbeda. Yang mana responden terdiri dari 16 orang laki-laki, dengan persentase sebesar 42,1%, dan 22 responden berupa perempuan dengan nilai presentase sebesar 57,9%.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tahun Kelahiran

   Merujuk hasil sebaran kuesionenya, didapat gambaran untuk karakteristik respondennya yang mengacu pada tahun kelahiran sebagaimana dalam tabel 10 :

Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Responden	Presentase
27-31	31	81,60%
32-36	6	15,80%
37-40	1	3%
Total	38	100%

sumber : data diolah

Dalam tabel 10, tampak mayoritas respondennya berada pada rentang umur 27-31 tahun yaitu sebanyak 31 orang dengan presentase sebanyak 81,6%. Sedangkan untuk rentang umur 32-36 tahun ada sebanyak 6 orang dengan presentase sebanyak 15,8%, dan rentang umur 37-40 sebanyak 1 orang dengan presentase 3%.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

   Merujuk hasil sebaran kuesionenya, didapat gambaran untuk karakteristik respondennya yang mengacu pada pendidikan terakhir seperti dalam tabel 11 :

Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Responden	Presentase
SMA/SMK	3	7,90%
Diploma D1-D3	2	5,30%
D4/S1	28	73,7%
S2	5	13,2%
S3	0	0%
Total	38	100%

Sumber : data diolah

Pada tabel 11, tampak responden yang pendidikan terakhirnya S1 sejumlah 28 orang dengan nilai presentase 73,7%, untuk respondennya yang memiliki pendidikan terakhir S2 sejumlah 5 orang yang memiliki nilai presentase 13,2%,

sebanyak 3 orang dengan presentase 7,9% memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK, dan sejumlah 2 orang yang memiliki presentase 5,3% berpendidikan terakhir Diploma D1-D4.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

   Atas dasar hasil penyebaran kuesioner, didapat gambaran untuk karakteristik responden atas dasar status pernikahan seperti pada tabel berikut:

Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Responden	Presentase
Belum Menikah	26	68,40%
Sudah Menikah	12	31,60%
Janda/Duda	0	0
Total	38	100%

Sumber : data diolah

Pada tabel 12, tampak mayoritas karyawan perusahaan startup di RW 15, Kelurahan Pancoran Mas, Depok yang memiliki status belum menikah yaitu sebanyak 26 orang dengan nilai presentase 68,4%, dan sejumlah 12 orang dengan presentase 31,6% memiliki status sudah menikah.

IV.2 Analisis Data Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menganalisis responden penelitian dengan menjelaskan data atau informasi yang sudah dikumpulkan dari responden. Teknik yang dipakai yaitu analisis indeks. Analisis indeks bertujuan untuk memberikan gambaran pemahaman responden atas butir-butir pernyataan yang sudah diajukan oleh peneliti. Seluruh variabel pada penelitian ini dijelaskan dalam beberapa indikator yang dilakukan pengukuran dengan skala likert menggunakan skor 1-5. Maka perhitungan yang akan dipakai antara lain:

$$\text{Nilai indeks} = \frac{((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5))}{5}$$

Dimana :

6. F1 : frekuensi atau banyaknya responden penelitian ini yang menjawab 1.
7. F2 : frekuensi atau banyaknya responden penelitian ini yang menjawab 2.
8. F3 : frekuensi atau banyaknya responden penelitian ini yang menjawab 3.
9. F4 : frekuensi atau banyaknya responden penelitian ini yang menjawab 4.
10. F5 : frekuensi atau banyaknya responden penelitian ini yang menjawab 5.

Hasil nilai indeks dengan rumus tersebut akan diinterpretasikan dengan menggunakan teknik yang disebut dengan teknik 3 kotak (*three box method*). Dalam menggunakan rentang interpretasi teknik 3 kotak, akan dihitung batasan terendah serta batasan tertinggi terlebih dahulu. Selanjutnya, dapat mulai menghitung hasil rentang dengan golongan yang dibagi menjadi 3 golongan yaitu, golongan terendah, golongan sedang, dan golongan tertinggi.

Batasan nilai indeks tersebut lalu dihitung dengan rumus berikut ini :

1. Batasan untuk nilai indeks paling rendah dihasilkan dari rumus berikut ini :

$$\text{Batasan Indeks Nilai Terendah} = \frac{Responden\ X\ Rentang\ Nilai\ Terendah}{Total\ Rentang\ Nilai} = \frac{38\ x\ 1}{5} = 8$$

2. Batasan untuk nilai indeks paling tinggi dihasilkan dari rumus berikut ini :

$$\text{Batasan Indeks Nilai Tertinggi} = \frac{Responden\ X\ Rentang\ Nilai\ Tertinggi}{Total\ Rentang\ Nilai} = \frac{38\ x\ 5}{5} = 38$$

3. Sehingga dapat diperoleh nilai rentangnya yaitu :

$$\text{Nilai Rentang} = \frac{Batas\ Nilai\ Indeks\ Tertinggi - Batas\ Nilai\ Indeks\ Terendah}{3} = \frac{38-8}{3} = 10$$

Tabel 13. Kategori Nilai Persentase Responden

Nilai Indeks	Kategori
8,00 – 18,00	Rendah
19,00 – 29,00	Sedang
30,00 – 38,00	Tinggi

Sumber : data diolah

Selanjutnya, berikut ini ialah hasil perhitungan dari indeks jawaban yang diperoleh dari *item* pernyataan dalam kuesioner yang telah diajukan kepada responden penelitian.

1. Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja (KK) di penelitian ini terdiri dari 5 indikator yaitu kesesuaian kepribadian terhadap pekerjaan, pekerjaan yang menantang, gaji atau upah, kondisi kerja, dan rekan kerja, yang selanjutnya masing-masing dimensi tersebut diukur dengan 10 *item* pernyataan. Hasil jawaban maupun analisis indeks skor jawabannya pada variabel kepuasan kerja bisa dicermati dalam tabel berikut.

Tabel 14. Hasil Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Dimensi	Instrumen	Indeks

Pekerjaan Yang Menantang	Meningkatkan motivasi kerja	31,6
	Bertanggungjawab atas pekerjaan	31,6
Kondisi Kerja	Terdapat fasilitas penunjang kerja	31,4
	Kenyamanan fasilitas di perusahaan	31,6
Gaji Atau Upah	Kesesuaian gaji	31
	Adanya bonus	31,4
Kesesuaian Kepribadian Dengan Pekerjaan	Pekerjaan sesuai dengan keahlian	31,8
	Memiliki tujuan kerja yang jelas	31,4
Rekan Kerja	Hubungan baik dengan rekan kerja	32,2
	Rekan kerja yang membantu	31,8
	Rata-rata Total Indeks	31,58

sumber : data diolah

Berdasarkan pada tabel 14, menunjukan bahwa nilai variabel kepuasan kerja yang paling rendah sebesar 31 yaitu pada indikator Gaji atau Upah dengan pernyataan "kesesuaian gaji". Sedangkan untuk nilai yang paling tinggi yaitu sebesar 32,2 yaitu pada indikator Rekan Kerja dengan pernyataan "hubungan baik dengan rekan kerja". Hal ini memperlihatkan bahwa responden memiliki hubungan secara baik terhadap rekan kerjanya, sedangkan pada pernyataan dengan nilai terendah yaitu kesesuaian gaji dengan pekerjaan, namun masih tergolong nilai indeks yang tinggi.

Secara keseluruhan, rerata total indeks jawaban responden pada variabel kepuasan kerja ialah sejumlah 31,58, yang berarti nilai indeks pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai indeks yang tinggi berdasarkan interpretasi nilai persentase yang sudah ditentukan menggunakan *three box method*. Jadi, bisa dismpulkan bahwa mayoritas responden dari total keseluruhan responden di penelitian ini yaitu karyawan milenial perusahaan *startup* di RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Depok memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

2. Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Intensifikasi Kerja

Variabel Intensifikasi Kerja (IK) di penelitian ini terdiri dari 5 dimensi yaitu upaya ekstensif, peningkatan jam kerja, bekerja lebih cepat, pengurangan waktu menganggur, dan *multitask,* yang selanjutnya masing-masing dimensi

tersebut diukur memakai 10 *item* pernyataan. Hasil jawaban serta analisis indeks skor jawaban pada variabel intensifikasi kerja bisa dicermati dalam tabel berikut.

Tabel 15. Hasil Jawaban Responden Terhadap Variabel Intensifikasi Kerja (X1)

Dimensi	Instrumen	Indeks
Upaya Ekstensif	Sebagian besar energi dikeluarkan ketika bekerja.	30,4
	Mengerjakan tugas dengan maksimal.	32
Peningkatan Jam Kerja	Pernah mengalami lembur.	32,2
	Sebagian besar waktu dalam satu hari dihabiskan untuk bekerja.	31,8
Bekerja Lebih Cepat	Pekerjaan sesuai dengan kapasitas.	32,2
	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	32,4
Pengurangan Waktu Menganggur	Sedikit waktu luang ketika bekerja.	31,4
	Waktu luang hanya saat istirahat.	31,2
Multitask	Pernah mengerjakan beberapa pekerjaan dalam satu waktu.	31,8
	Peningkatan beban kerja dapat mengganggu fokus.	31,6
Rata-rata Total Nilai Indeks		31,7

sumber: data diolah

Merujuk pada tabel 15, menunjukan bahwa nilai variabel intensifikasi kerja yang paling rendah sebesar 30,4 yaitu pada indikator Upaya Ekstensif dengan pernyataan "sebagian besar energi dikeluarkan ketika bekerja". Sedangkan untuk nilai yang paling tinggi yaitu sebesar 32,4 yaitu pada indikator Pengurangan Waktu Menganggur dengan pernyataan "menyelesaikan pekerjaan tepat waktu". Hal ini menunjukan bahwa responden dapat menyelesaikan pekerjaan yang mereka peroleh sesuai dengan *deadline* yang sudah ditentukan, sedangkan pada pernyataan dengan nilai terendah yaitu sebagian besar energi mereka dikeluarkan ketika bekerja, namun masih tergolong nilai indeks yang tinggi.

Secara keseluruhan, rerata total indeks jawaban responden pada variabel intensifikasi kerja ialah senilai 31,7, yang artinya bahwa nilai indeks pada variabel intensifikasi kerja memiliki nilai indeks yang tinggi berdasarkan interpretasi nilai persentase yang sudah ditentukan menggunakan *three box method*. Jadi, bisa dismpulkan bahwa mayoritas responden dari total keseluruhan responden di penelitian ini yaitu karyawan milenial perusahaan *startup* di RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Depok memiliki tingkat intensifikasi kerja yang tinggi.

3. Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja (KKK) di penelitian ini terdiri atas 4 dimensi yaitu WEPL (*Work Enchancement of Personal Life*), WIPL (*Work Interference with Personal Life*), PLIW (*Personal Life Interference with Work)*, serta PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*), yang selanjutnya masing-masing dimensi tersebut diproksikan dengan 8 *item* pernyataan. Adapun hasil jawaban serta analisis nilai indeks jawaban terhadap variabel keseimbangan kehidupan-kerja bisa dicermati dalam tabel 16..

Tabel 16. Hasil Jawaban Responden Terhadap Keseimbangan Kehidupan-Kerja (X2)

Dimensi	Instrumen	Indeks
WIPL (*Work Interference with Personal Life*)	Tanggung jawab terlalu banyak.	32
	Sering bekerja di luar jam kerja.	31,2
PLIW (*Personal Life Interference with Work*)	Sering memikirkan kehidupan pribadi ketika bekerja.	31,6
	Melakukan pekerjaan dengan baik walaupun ada urusan pribadi.	31,4
WEPL (*Work Enchancement of Personal Life*)	Menikmati pekerjaan.	31,6
	Pekerjaan memberikan kebahagian dalam kehidupan pribadi.	31,8
PLEW (*Personal Life Enhancement of Work)*	Memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi.	31,6
	Kehidupan pribadi memotivasi untuk bekerja.	31,8
Rata-rata Total Nilai Indeks		31,63

sumber: data diolah

Merujuk pada tabel 16, menunjukan bahwa nilai variabel keseimbangan kehidupan-kerja yang paling rendah sebesar 31,2 yaitu pada indikator WIPL dengan pernyataan "sering bekerja di luar jam kerja". Sedangkan untuk nilai yang paling tinggi yaitu sebesar 32 yaitu pada indikator WIPL dengan pernyataan "tanggung jawab terlalu banyak". Hal ini menunjukan bahwa responden merasa bahwa mereka memiliki tanggung jawab yang terlalu besar di perusahaan, sedangkan pada pernyataan dengan nilai terendah yaitu sering bekerja di luar jam kerja, namun masih tergolong nilai indeks yang tinggi.

Secara keseluruhan, rerata total indeks jawaban responden pada variabel keseimbangan kehidupan-kerja ialah senilai 31,63, yang berarti bahwa nilai indeks dalam variabel keseimbangan kehidupan-kerja mempunyai nilai indeks tinggi berdasarkan interpretasi nilai persentase yang sudah ditentukan menggunakan *three box method*. Jadi, bisa dismpulkan bahwa mayoritas responden dari total keseluruhan responden di penelitian ini yaitu karyawan milenial perusahaan *startup* di RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Depok memiliki tingkat keseimbangan kehidupan-kerja yang tinggi.

4. Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Fleksibilitas Kerja

Variabel Fleksibilitas Kerja (FK) di penelitian ini terdiri dari 3 dimensi yaitu *time flexibility*, *timing flexibility*, *place flexibility*, yang selanjutnya masing-masing dimensi tersebut diukur memakai 6 *item* pernyataan. Perolehan jawaban serta analisis indeks skor jawaban pada variabel fleksibilitas kerja bisa dicermati dalam tabel 17.

Tabel 17. Hasil Jawaban Responden Terhadap Fleksibilitas Kerja (X3)

Dimensi	Instrumen	Indeks
Timing Flexibility	Bebas dalam menentukan durasi bekerja.	32,4
	Durasi waktu bekerja berbeda.	32,2
Time Flexibility	Bebas dalam menentukan waktu mulai bekerja.	32,4
	Bebas dalam menentukan waktu selesai bekerja.	31,6
Place Flexibility	Boleh bekerja dari lokasi mana saja.	31,8
	Boleh *Work From Home* (WFH).	31,6
Rata-rata Total Nilai Indeks		32

sumber: data diolah

Merujuk tabel 17, menunjukan bahwa nilai variabel fleksibilitas kerja yang paling rendah sebesar 31,6 yaitu pada indikator *Time Flexibility* dengan pernyataan "bebas dalam menentukan waktu selesai bekerja" dan *Place Flexibility* dengan pernyataan "boleh Work From Home (WFH). Sedangkan untuk nilai yang paling tinggi yaitu sebesar 32,4 yaitu pada indikator *Timing Flexibility* dengan pernyataan "bebas dalam menentukan durasi bekerja" dan *Time Flexibility* dengan pernyataan "bebas dalam menentukan waktu mulai bekerja". Hal ini menunjukan bahwa responden memiliki kebebasan untuk menentukan durasi mereka bekerja setiap hari nya dan juga dalam menentukan waktu mulai bekerja. Sedangkan pada pernyataan dengan nilai terendah yaitu responden memiliki kebebasan untuk menentukan waktu selesai bekerja dan juga untuk WFH, namun kedua pernyataan tersebut masih tergolong nilai indeks yang tinggi.

Secara keseluruhan, rerata total indeks jawaban responden pada variabel fleksibilitas kerja ialah sebesar 32, yang artinya bahwa nilai indeks pada variabel fleksibilitas kerja memiliki nilai indeks yang tinggi berdasarkan interpretasi nilai persentase yang sudah ditentukan menggunakan *three box method*. Jadi, bisa dismpulkan bahwa mayoritas responden dari total keseluruhan responden di penelitian ini yaitu karyawan milenial perusahaan *startup* di RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Depok memiliki tingkat fleksibilitas kerja yang tinggi.

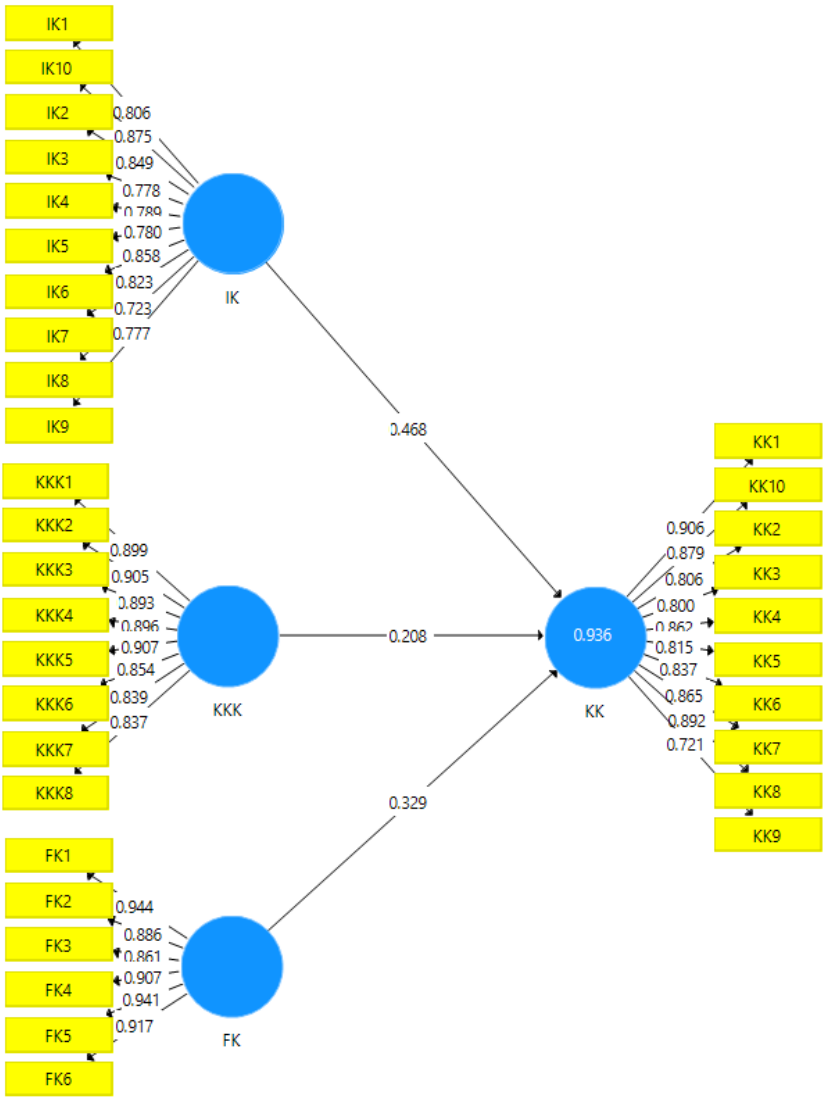
IV.3 Analisis Inferensial

Analisis statistik inferensial adalah teknik yang diterapkan dalam melakukan analisis data sampel yang dapat mewakili populasi (Sugiyono, 2019 hlm. 207). Ferdinand (2014, hlm. 234) menyatakan bahwa teknik inferensial diterapkan guna mengetahui seberapa besar dan sejauh mana korelasi dari kedua variabel dengan menggunakan rumus statistik yang berlaku, dimana hasil dari kalkulasi tersebut dipakai sebagai landasan informasi dalam sampel terhadap populasi. Untuk membuat analisis inferensial, peneliti memakai alat bantu yaitu *Partial Least Square* (PLS) untuk mengolah hasil dari sample, dimana teknik analisis data berdasarkan uji validitasnya menggunakan *convergent validity* maupun *discriminant validity*, uji reliabilitasnya menggunakan *composite reability*, serta uji

R^2 dengan *software SmartPLS 3.0*. Yang mana dalam Structural Equation Modeling (SEM) di PLS menggunakan dua model yakni *outer model* (pengukuran model) serta juga *inner model* (model structural).

IV.3.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dari hasil uji validitas memakai jalur awal dengan aplikasi SmartPLS membentuk diagram jalur. Pembentukan diagram dengan mengunakan pengujian model sudah sesuai untuk terpenuhinya *convergent validity* yakni *loading factor* dari masing-masing pernyataannya pada variabel kepuasan kerja, intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja dan fleksibilitas kerja. Sehingga dapat dilihat diagram jalur pada gambar dibawah ini:



Sumber: Hasil *Output SmartPLS 3.0*

Gambar 3. Diagram jalur

Menurut Ghozali (2021 hlm. 28) pengukuran refleksi dapat dikatakan tinggi apabila melebihi dari 0.70 dengan menggunakan konstruk yang diukur. Akan tetapi untuk langkah perhitungan pertama dari pengembangan skala pengukuran, nilai loading 0.5 hingga 0.6 tergolong cukup. Dari diagram jalur diatas, setiap instrumen pernyataan pada indikator variabel IK, KKK, FK, dan KK memiliki nilai faktor loading > 0,5 yang berarti valid dan tidak perlu dilakukan re-estimasi perhitungan. Oleh karena itu, bisa dilanjutkan ke pengujian data berikutnya yang dilakukan oleh peneliti.

IV.3.2 Evaluasi *Goodness of Fit*

IV.3.2.1 Uji Validitas

1. Uji Validitas Konvergen

Analisis pada uji validitas konvergen bisa dicermati dengan perhitungan hasil output software PLS yang memiliki tujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas hubungan antara indikator dengan konstruk variabel latennya yang didapatkan dari nilai *loading factor* pada masing-masing indikator untuk masing-masing kosntruk. Berikut nilai dari loading factor masing-masing instrumen dan indikator tentang variabel kepuasan kerja, intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, dan fleksibilitas kerja:

Tabel 18. Outer Loading

	Fleksibilitas Kerja	Intensifikasi Kerja	Kepuasan Kerja	Keseimbangan Kehidupan-Kerja
Bebas menentukan durasi bekerja.	0.944			
Durasi waktu bekerja berbeda.	0.886			
Bebas dalam menentukan waktu mulai bekerja.	0.861			
Bebas dalam menentukan waktu selesai bekerja.	0.907			
Boleh bekerja dari lokasi mana saja.	0.941			
Work From Home (WFH).	0.917			
Sebagian besar energi dikeluarkan ketika bekerja		0.806		
Peningkatan beban kerja dapat mengganggu fokus.		0.875		
Mengerjakan tugas dengan maksimal.		0.849		
Pernah mengalami lembur.		0.778		

Sebagian besar waktu dihabiskan untuk bekerja.	0.789		
Pekerjaan sesuai dengan kapasitas.	0.780		
Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	0.858		
Sedikit waktu luang ketika bekerja.	0.823		
Waktu luang hanya saat istirahat.	0.723		
Pernah mengerjakan beberapa pekerjaan dalam satu waktu.	0.777		
Meningkatkan motivasi kerja		0.906	
Rekan kerja yang membantu		0.879	
Bertanggungjawab atas pekerjaan		0.806	
Terdapat fasilitas penunjang kerja		0.800	
Kenyamanan fasilitas di perusahaan		0.862	
Kesesuaian gaji		0.815	
Adanya bonus		0.837	
Pekerjaan sesuai dengan keahlian		0.864	
Memiliki tujuan kerja yang jelas		0.892	
Hubungan baik dengan rekan kerja		0.721	
Tanggung jawab terlalu banyak.			0.899
Sering bekerja di luar jam kerja.			0.905
Sering memikirkan kehidupan pribadi ketika bekerja.			0.893
Melakukan pekerjaan dengan baik walaupun ada urusan pribadi.			0.896
Menikmati pekerjaan.			0.907
Pekerjaan memberikan kebahagian dalam kehidupan pribadi.			0.854
Memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi.			0.839
Kehidupan pribadi memotivasi untuk bekerja.			0.837

Sumber: Hasil *Output SmartPLS 3.0*

Pada tabel 18 menunjukan seluruh instrument dari nilai yang diperoleh loading faktor diatas 0.5. Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun untuk langkah pertama dari pengembangan skala pengukuran, nilai loading 0.5 sampai 0.6

dianggap cukup (Ghozali, 2021 hlm. 28). Sehingga penelitian ini dapat dikatakan valid atau sudah memenuhi *convergent validity* nya karena seluruh indikator yang digunakan untuk penelitian ini nilainya sudah diatas 0,5.

2. Uji Validitas Diskriminan

Analisis pada uji validitas diskriminan dapat dilihat melalui perhitungan menggunakan nilai AVE dimana uji ini bertujuan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu indikator dalam penelitian. Menurut Ghozali (2021, hlm. 28) nilai yang disarankan dalam AVE yaitu diatas 0,5. Berikuat ialah output SmartPLS 3.0 yang diperoleh dari hasil AVE pada setiap indikator sebagai berikut:

Tabel 19. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Fleksibilitas Kerja	0.828
Intensifikasi Kerja	0.651
Kepuasan Kerja	0.706
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.773

Sumber: Hasil *Output SmartPLS 3.0*

Nilai *AVE* yang baik ialah melebihi dari 0,5 (Ghozali, 2014, hlm. 39). Pada tabel 19, menunjukan bahwa fleksibilitas kerja menghasilkan nilai 0.828, intensifikasi kerja menghasilkan nilai 0.651, kepuasan kerja menghasilkan nilai 0.706, dan keseimbangan kehidupan-kerja menghasilkan nilai 0.773. Maka setiap instrumen peryataan dari indikator variabel fleksibilitas kerja, intensifikasi kerja, kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan-kerja dapat dikatakan valid karena memiliki nilai AVE lebih dari 0.5.

Selain dengan nilai AVE, terdapat cara lain untuk bisa melihat *discriminant validity* yaitu dari nilai *Cross Loading*. Berikut ialah *output software* dari *Cross Loading* dalam Smart PLS 3.0 antara lain:

Tabel 20. Cross Loading

	Fleksibilitas Kerja	**Intensifikasi Kerja**	**Kepuasan Kerja**	**Keseimbangan Kehidupan-Kerja**
Bebas menentukan durasi bekerja.	**0.944**	0.861	0.857	0.719
Durasi waktu bekerja berbeda.	**0.886**	0.795	0.790	0.697
Bebas dalam menentukan waktu mulai bekerja.	**0.861**	0.826	0.775	0.714
Bebas dalam menentukan waktu selesai bekerja.	**0.907**	0.805	0.833	0.723

Boleh bekerja dari lokasi mana saja.	**0.941**	0.883	0.879	0.704
Work From Home (WFH).	**0.917**	0.875	0.906	0.736
Sebagian besar energi dikeluarkan ketika bekerja	0.746	**0.806**	0.793	0.686
Peningkatan beban kerja dapat mengganggu fokus.	0.917	**0.875**	0.906	0.736
Mengerjakan tugas dengan maksimal.	0.862	**0.849**	0.823	0.727
Pernah mengalami lembur.	0.818	**0.778**	0.804	0.575
Sebagian besar waktu dihabiskan untuk bekerja.	0.665	**0.789**	0.684	0.693
Pekerjaan sesuai dengan kapasitas.	0.583	**0.780**	0.721	0.748
Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	0.884	**0.858**	0.794	0.726
Sedikit waktu luang ketika bekerja.	0.704	**0.823**	0.768	0.757
Waktu luang hanya saat istirahat.	0.592	**0.723**	0.722	0.852
Pernah mengerjakan beberapa pekerjaan dalam satu waktu.	0.617	**0.777**	0.666	0.703
Meningkatkan motivasi kerja	0.917	0.875	**0.906**	0.736
Rekan kerja yang membantu	0.941	0.883	**0.879**	0.704
Bertanggungjawab atas pekerjaan	0.761	0.753	**0.806**	0.662
Terdapat fasilitas penunjang kerja	0.723	0.710	**0.800**	0.707
Kenyamanan fasilitas di perusahaan	0.807	0.792	**0.862**	0.733
Kesesuaian gaji	0.686	0.782	**0.815**	0.783
Adanya bonus	0.678	0.779	**0.837**	0.896
Pekerjaan sesuai dengan keahlian	0.721	0.801	**0.864**	0.743
Memiliki tujuan kerja yang jelas	0.898	0.865	**0.892**	0.722
Hubungan baik dengan rekan kerja	0.583	0.780	**0.721**	0.748
Tanggung jawab terlalu banyak.	0.670	0.796	0.787	**0.899**
Sering bekerja di luar jam kerja.	0.750	0.807	0.797	**0.905**
Sering memikirkan kehidupan pribadi ketika bekerja.	0.672	0.754	0.823	**0.893**
Melakukan pekerjaan dengan baik walaupun ada urusan pribadi.	0.678	0.779	0.837	**0.896**
Menikmati pekerjaan.	0.646	0.758	0.760	**0.907**
Pekerjaan memberikan kebahagian dalam kehidupan pribadi.	0.697	0.790	0.765	**0.854**
Memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi.	0.715	0.804	0.719	**0.839**
Kehidupan pribadi memotivasi untuk bekerja.	0.709	0.778	0.708	**0.837**

Sumber: Hasil *Output SmartPLS 3.0*

Berdasarkan pada tabel 20, dapat dilihat bahwa seluruh peryataan dari setiap indikator pada variabel fleksibilitas kerja, intensifikasi kerja, kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan-kerja memiliki nilai cross loading yang tinggi sesuai dengan variabel yang dibentuknya dibandingkan cross loading dengan variabel lain. Jadi, hasil yang sudah diperoleh sudah bisa dikatakan peryataan pada indikator yang digunakan pada penelitian ini sudah menghasilkan validitas yang baik. Sesuai dengan Ghozali (2014 hlm. 43) diharapkan setiap blok indikator mempunyai loading yang lebih besar untuk setiap variabel latennya dibandingkan dengan indikator untuk variabel laten lainnya.

Dari hasil AVE dan *Cross Loading* memberikan kekuatan untuk pernyataan yang dihasilkan dari loading factor sebelumnya karena semua butir pernyataan dari setiap variabel mempunyai indikator yang dikatakan telah valid. Dari hasil perhitungan *convergent validity* dan *discriminant validity*, diperoleh kesimpulan bahwa semua butir-butir pernyataan dari indikator ialah valid oleh karena itu kesimpulannya pernyataan yang terdapat di kuisioner sudah sesuai dengan pengukuran variabel intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja.

IV.3.2.3 Uji Reabilitas

Analisis selanjutnya yang dilakukan setelah keseluruhan instrumen dari indikator pernyataan setiap variabel dikatakan valid, maka dapat dilakukan uji reliabilitas. Menurut Ghozali (2021, hlm. 28) nilai yang disarankan adalah diatas 0,7 dimana dalam uji reliabilitas, untuk melihat apakah data reliabel atau tidak dapat diketahui dengan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* dari masing-masing konstruk pada item pernyataan setiap variabel sebagai berikut.

Tabel 21. Composite Realibility

	Composite Realibity
Fleksibilitas Kerja	0.966
Intensifikasi Kerja	0.949
Kepuasan Kerja	0.960
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.965

Sumber: Hasil *Output SmartPLS 3.0*

Pada tabel 20 dapat diperoleh nilai *composite reliability* dari variabel fleksibilitas kerja, intensifikasi kerja, kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan-kerja memperoleh nilai > 0,70 artinya seluruh peryataan dari setiap indikator telah sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Menurut (Ghozali, 2014, hlm 65) nilai batas yang bisa diterima pada *composite reliability* ialah melebihi 0,70. Nilai *composite reliability* yang terbesar berada di variabel fleksibilitas kerja dengan nilai 0,966, sedangkan nilai terendah berada di variabel intensifikasi kerja dengan nilai 0,949. Hal ini menandakan bahwa seluruh variabel mempunyai nilai reliabilitas yang sangat baik. Jadi, bisa dijelaskan seluruh peryataan memiliki sifat yang relevan dan bisa diterima.

Uji reliabilitas bisa semakin sangat kuat jika melihat hasil dari *cronbach's alpha* dimana memperoleh hasil pada indikator variabel fleksibilitas kerja, intensifikasi kerja, kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan-kerja ialah sebagai berikut:

Tabel 22. *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Fleksibilitas Kerja	0.958
Intensifikasi Kerja	0.940
Kepuasan Kerja	0.953
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.958

Sumber: Hasil *Output SmartPLS 3.0*

Berdasarkan tabel 22 dapat dinyatakan valid jika nilai dari variabel fleksibilitas kerja, intensifikasi kerja, kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan-kerja pada cronbach alpha melebihi nilai 0,70. Jika skor *cronbach's alpha* melebihi dari 0,70 bisa diandalkan (Ghozali, 2014, hlm 65). Pada tabel diatas bisa dilihat, bahwa nilai terendah *cronbach's alpha* adalah sebesar 0.940 pada variabel intensifikasi kerja dan nilai tertinggi *cronbach's alpha* adalah sebesar 0.958 pada variabel fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan-kerja. Kemudian pada vaiabel kepuasan kerja memperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.953. Hal tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel mempunyai tingkat keandalan yang sangat baik, atau dengan kata lain variabel memiliki reliabilitas

yang baik terhadap masing-masing konstruknya Jadi, seluruh peryataan memiliki sifat yang relevan dan bisa diterima.

IV.3.3 Model Struktural (Inner Model)

Setelah melakukan pengukuran pada *outer model*, maka berikutnya dapat melakukan pengujian pada model struktural atau *inner model* yang dapat dilihat dari hasil ouput aplikasi SmartPLS melalui nilai R-Square (R^2). Software SmartPLS tidak hanya untuk mengetahui pengaruh tidak langsung (indirect effects), akan tetapi dapat menganalisis secara langsung nilai T Statistik dan P value sebagai *cut off value* yang digunakan untuk mengukur ditolak atau diterimanya suatu hipotesis.

IV.3.3.1 Uji *R-Square*

Uji R-*Square* dilakukan pada variabel dependen dimana perhitungan ini bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menggambarkan variasi pada variabel dependen. Hasil output untuk perhitungan R-*Square* pada *software* PLS sebagai berikut.

Tabel 23. Hasil nilai R-*Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.936	0.930

Sumber: Hasil *Output SmartPLS 3.0*

Variabel dependen pada penelitian ini yaitu variabel kepuasan kerja. Pada hasil *output software smartPLS* 3.0 terdapat nilai R-*Square* dan R-*Square Adjusted*. Hal ini karena variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel independen yaitu intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, dan fleksibilitas kerja. Berdasarkan tabel 23, diketahui bahwa nilai R-*Square* pada variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,930. Dengan demikian maka nilai R-*Square* tersebut menunjukan bahwa intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, dan fleksibilitas kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 93%, dan sisanya 7% disebabkann oleh pengaruh dari variabel lainnya.

IV.3.4 Uji Hipotesis

IV.3.4.1 Uji T

Setelah pengujian untuk seluruh butir pernyataan pada setiap variabel dinyatakan valid, sudah reliabel, serta model strukturalnya dinyatakan fit, maka

langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan uji hipotesis. Menurut Ghozali (2021, hlm. 26) pengujian hipotesis pada *software smartPLS* 3.0 adalah melalui analisis *inner model*. Dengan analisis inner model ini dapat dilakukan untuk melihat signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan melihat t-statistik yang dimaksud $t_{hitung} > t_{tabel}$. Dengan dasar pengambilan hipotesis adalah jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka Ho diterima (H_1 atau H_2 ditolak). Dan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Ho ditolak (H_1 atau H_2 diterima).

Dimana df = jumlah sampel – jumlah variabel. Maka diketahui t_{tabel} = 1,691 yang diperoleh dari rumus df = N-K atau df = 38 – 4 = 34, kemudian dihubungkan dengan derajat kesalahan 5% atau 0,05. Atas dasar hasil pengolahan data uji signifikansi (Uji T), didapatkan hasil sebagai berikut.

Tabel 24. Uji T-Statistik

	Original Sample (O)	***Sample Mean (M)***	***Standart Devision (STDEV)***	***T Statistics (O/STDEV)***	**P Value**
FK->KK	0.329	0.329	0.115	**2.862**	0.004
IK-> KK	0.468	0.464	0.130	**3.598**	0.000
KKK-> KK	0.208	0.214	0.090	**2.317**	0.021

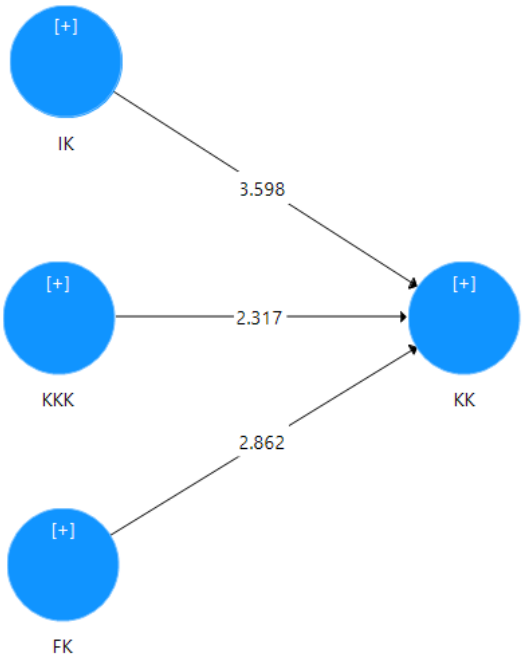
Sumber: Hasil *Output SmartPLS 3.0*

Pada hasil *output software smartPLS* 3.0 terdapat nilai *original sample*, t-*statistcs*, dan P *values*. Berdasarkan hasil pengujian, variabel Fleksibilitas Kerja (FK) menunjukan hasil t_{hitung} 2,862> t_{tabel} 1,691 dan nilai P *Values* sebesar 0,004 < 0,05. Hal tersebut menunjukan bahwa semakin meningkatnya fleksibilitas kerja maka kepuasan kerja karyawan juga meningkat.

Pengaruh hasil pengujian variabel Intensifikasi Kerja (IK) menunjukan hasil t_{hitung} 3,598> t_{tabel} 1,691 dan nilai P *Values* sebesar 0,000 < 0,05. Hal tersebut menunjukan bahwa semakin meningkatnya intensifikasi kerja maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

Pengaruh hasil pengujian variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja (KKK) menunjukan hasil t_{hitung} 2,317> t_{tabel} 1,691 dan nilai P *Values* sebesar 0,021 < 0,05. Hal tersebut menunjukan bahwa semakin meningkatnya keseimbangan kehidupan-kerja maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

Setelah dilakukannya langkah *inner model*, maka gambar *inner model* dapat dibuat sebagai berikut:



Sumber: Hasil *Output SmartPLS 3.0*

Gambar 4. Inner Model

IV.3.4.2 Uji F

Uji Simultan (Uji F) digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen, yaitu Intensifikasi Kerja (X_1), Keseimbangan Kehidupan-Kerja (X_2), dan Fleksibilitas Kerja (X_3), memiliki pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja (Y). Dalam *Partial Least Square* (PLS), uji F dilakukan dengan perhitungan manual. Dalam Sugiyono (2017) uji F secara manual dapat dilakukan dengan rumus dibawah ini :

$$F = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(n-K-1)}$$

Dimana :

R = Koefisien korelasi ganda

K = Jumlah variabel independen

N = Jumlah anggota sampel

Sehingga uji F dalam penelitian ini dapat dilihat dengan perhitungan berikut :

$$F = \frac{0.930/3}{(1-0.930)/(38-3-1)}$$

$$F = \frac{0.31}{(0.07)/(34)} = 150,57$$

Berdasarkan perhitungan uji F secara manual, maka diperoleh hasil F_{hitung} sebesar 150,57. Sedangkan untuk F_{tabel} dengan taraf signifikasi 5% atau 0,05 diketahui :

Df1 = (Jumlah Variabel – 1) = 3

Df2 = (Jumlah Responden – Jumlah Variabel) = 34

Maka berdasarkan perhitungan diatas, dapat diperoleh hasil F_{hitung} 150,57 > F_{tabel} 2,88. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja dan fleksibilitas kerja berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap kepuasan kerja.

IV.4 Pembahasan

Dari seluruh pernyataan pada variabel sudah dilakukan pengujian dan analisis oleh peneliti dengan menggunakan software Partial Least Square (PLS), maka selanjutnya adalah pembahasan dari keseluruhan uji di atas yang akan dijelaskan pada pembahasan di bawah ini.

IV.4.1 Pengaruh Intensifikasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil di penelitian ini yang telah dilakukan, hasil dari rerata indeks jawaban responden terhadap variabel Intensifikasi Kerja senilai 31,7 yang dapat diartikan berdasarkan *three box method* dinyatakan tinggi. Selanjutnya, perhitungan *outer model* menggunakan *software Smart-PLS* 3.0 pada variabel Intensifikasi Kerja menunjukan nilai validitas diskriminan (AVE) sebesar 0,651 dimana nilai tersebut sudah diatas 0,50, maka variabel Intensifikasi Kerja dapat dikatakan valid. Selanjutnya, terdapat pengujian reliabilitas dimana variabel Intensifikasi Kerja memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,949 dan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,940 dan dapat dikatakan variabel Intensifikasi Kerja reliabel yang artinya responden konsisten dalam menjawab butir pernyataan pada kuesioner yang diberikan dalam penelitian. Terakhir, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Intensifikasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukan dengan nilai Original Sample (O)

sebesar 0,468 dan hasil uji t-statistik menunjukan nilai t_{hitung} 3,598 > t_{tabel} 1,691 dengan nilai P Values sebesar 0,000 < 0,05 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Intensifikasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja atau dengan kata lain H_1 diterima.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut, hal ini berarti semakin tinggi intensifikasi kerja pada karyawan milenial perusahaan *startup*, maka kepuasan kerja yang di dapat juga akan semakin tinggi. Variabel Intensifikasi Kerja ini menggambarkan sejauh mana peningkatan beban kerja yang mereka dapatkan dapat mempengaruhi kehidupan dan kepuasan kerja mereka. Namun meskipun mendapatkan beban kerja tinggi, bila indikator kepuasan kerja yang sudah diharapkan dapat terpenuhi, maka kepuasan kerja juga akan tinggi. Umumnya, karyawan yang seperti ini cenderung dapat bekerja *under-pressure* dan menyukai adanya tantangan ketika bekerja. Sesuai dalam penelitian ini dimana mayoritas responden masih dalam usia produktif, yaitu 27-31 tahun, sehingga sebagian besar dari mereka masih ambisius dalam bekerja.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Neirotti (2020) dengan judul "*Work Intensification and Employee Involvement in Lean Production: New Light On a Classic Dilemma*". Dimana dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa intensifikasi kerja tidak memiliki dampak negatif langsung pada kepuasan karyawan tentang kondisi kerja mereka. Adanya tim yang mendukung di lingkungan kerja dapat mengurangi ketegangan antara karyawan dan intensifikasi kerja yang cepat.

IV.4.2 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil di penelitian ini yang telah dilakukan, hasil dari rata-rata indeks jawaban responden terhadap variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja sebesar 31,63 yang dapat diartikan berdasarkan *three box method* dinyatakan tinggi. Selanjutnya, perhitungan *outer model* menggunakan *software Smart-PLS* 3.0 pada variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja menunjukan nilai validitas diskriminan (AVE) sebesar 0,773 dimana nilai tersebut sudah diatas 0,50, maka variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja dapat dikatakan valid. Selanjutnya, terdapat pengujian reliabilitas dimana variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,965 dan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,958

dan dapat dikatakan variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja reliabel yang artinya responden konsisten dalam menjawab butir pernyataan pada kuesioner yang diberikan dalam penelitian. Terakhir, dalam hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Keseimbangan Kehidupan-Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukan dengan nilai Original Sample (O) sebesar 0,208 dan hasil uji t-statistik menunjukan nilai t_{hitung} 2,317 > t_{tabel} 1,691 dengan nilai P Values sebesar 0,021 < 0,05 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Keseimbangan Kehidupan-Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja atau dengan kata lain H_2 diterima.

Berdasarkan hasil hipotesis tersebut, ini mengartikan bahwa semakin tinggi Keseimbangan Kehidupan-Kerja karyawan pada karyawan milenial perusahaan *startup*, maka kepuasan kerja yang di dapat juga akan semakin tinggi. Variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja ini menggambarkan sejauh mana seorang karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dengan kehidupan kerja mereka. Pada penelitian ini, responden merasa dengan memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja nya, maka semakin puas juga kepuasan mereka terhadap pekerjaannya. Keseimbangan kehidupan-kerja juga dapat dilihat dari bagaimana kehidupan kerja mempengaruhi kehidupan pribadi, atau sebaliknya.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati & Gunawan (2019) dengan judul "*Hubungan Job-related Factors* Terhadap *Work-life Balance* dengan Kepuasan Kerja Pada Pekerja Generasi Milenial". Dimana dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa *job-related factors* berhubungan dengan *work-life balance*, dan *work-life balance* mempengaruhi kepuasan kepuasan kerja. Karyawan yang dapat menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja nya akan merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

IV.4.3 Pengaruh Fleksibilitas Kerja dengan Kepuasan Kerja

Atas dasar hasil penelitian yang telah dilakukan, rata-rata indeks jawaban responden terhadap variabel Fleksibilitas Kerja memiliki nilai rerata sebesar 32 yang dapat diartikan berdasarkan *three box method* dinyatakan tinggi. Selanjutnya, perhitungan *outer model* menggunakan *software Smart-PLS* 3.0 pada variabel Fleksibilitas Kerja menunjukan nilai validitas diskriminan (AVE) sebesar 0,828

dimana nilai tersebut sudah diatas 0,50, maka variabel Fleksibilitas Kerja dapat dikatakan valid. Selanjutnya, terdapat pengujian reliabilitas dimana variabel Fleksibilitas Kerja memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,966 dan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,958 dan dapat dikatakan variabel Fleksibilitas Kerja reliabel yang artinya responden konsisten dalam menjawab butir pernyataan pada kuesioner yang diberikan dalam penelitian. Terakhir, dalam hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Untuk mendukung hipotesis, maka diperoleh juga nilai Original Sample (O) senilai 0,329 dan hasil uji t-statistik menunjukan nilai t_{hitung} 2,862 > t_{tabel} 1,691 dengan nilai P Values sebesar 0,004 < 0,05 hal ini mengartikan bahwa Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga H_3 diterima.

Dari diterimanya hipotesis tersebut dapat didefinisikan bahwa semakin tinggi fleksibilitas kerja karyawan pada karyawan milenial perusahaan startup, maka kepuasan kerja yang di dapat juga akan semakin tinggi. Fleksibilitas Kerja menggambarkan kebebasan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam menentukan waktu, durasi, dan lokasi mereka bekerja. Fleksibilitas kerja dapat diukur dari beberapa indikator, yaitu *time flexibility, timing flexibility*, dan *place flexibility*, atau contohnya seperti kebijakan *work from home*, jam kerja yang fleksibel, dan lain sebagainya.

Hal ini selaras dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Dewa *et al* (2020) yang berjudul "Pengaruh Lingkungan Kerja, Stress Kerja, Fleksibilitas Kerja Dan Tingkat Religiusitas Terhadap Kepuasan Karyawan Lembaga Khursus Dan Pelatihan Di Kabupaten Sukoharjo". Dimana dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa tingginya flexibilitas kerja maka akan tinggi juga kepuasan kerja. Selain itu juga dalam penelitian yang dilakukan oleh Ma (2018) dengan judul *"The effect mechanism of work flexibility on employee job satisfaction"* menunjukan bahwa dua dimensi *work flexibility*, yaitu *scheduled flexibility* dan *workplace flexibility*, berkorelasi positif dengan *job satisfaction*. Penerapan fleksibilitas kerja di suatu perusahaan dapat meningkatkan persepsi karyawan tentang dukungan organisasi, dan menurut sudut pandang timbal balik dalam teori pertukaran sosial, karyawan

akan memiliki pengakuan yang lebih baik terhadap perusahaan dan tugas, serta meningkatnya kepuasan mereka terhadap pekerjaannya

IV.4.4 Pengaruh Intensifikasi Kerja, Keseimbangan Kehidupan-Kerja, dan Fleksibilitas Kerja dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian simultan atau uji F untuk melihat pengaruh secara bersamaan antara intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, dan fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan milenial perusahaan startup di RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok, memperoleh hasil F_{hitung} sebesar 150,57. Sedangkan untuk F_{tabel} dengan taraf signifikansi 5% atau 0,05 diperoleh hasil F_{tabel} sebesar 2,88. Dengan demikian, hasil tersebut menunjukan bahwa F_{hitung} 150,57 > F_{tabel} 2,88. Berdasarkan perhitungan uji F secara manual melalui rumus, maka dapat disimpulkan bahwa intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, dan fleksibilitas kerja berpengaruh secara bersama-sama / simultan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan H_4, yaitu "Intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, dan fleksibilitas kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja", dapat diterima.

Sebagaimana diketahui bahwa perusahaan startup sangat dinamis dan *fast paced*, sehingga karyawan dituntut untuk dapat beradaptasi atas segala perubahan yang terjadi. Dalam penelitian ini, ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja, dan fleksibilitias kerja terhadap kepuasan kerja. Artinya, ketika perusahaan memberikan *workload* yang lebih banyak dengan tenggat waktu lebih cepat, responden masih dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi nya. Selain itu, dengan adanya kebijakan fleksibilitas kerja yang diterapkan oleh perusahaan *startup*, maka dapat memberikan rasa kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi.

IV.5 Keterbatasan Penelitian

Pada dasarnya dalam penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Berikut ini merupakan keterbatasan yang ada dalam penelitian, diantaranya:

a. Sampel yang digunaan dalam penelitian terbatas hanya pada karyawan *Startup* di wilayah RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok, yang berjumlah 38 responden. Maka dari itu,

hasil penelitian tidak dapat memberikan gambaran atas keadaan yang sebenarnya karena jumlah sampel yang terbatas.

b. Pada penelitian ini, objek hanya difokusan pada karyawan generasi milenial yang berdomisili di RW 15 Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok yang mana responden bekerja diperusahaan startup yang berbeda-beda.
c. Karena kondisi pandemi Covid-19, banyak dari responden tidak berkenan untuk dikunjungi rumahnya sehingga peneliti hanya dapat menyebarkan kuesioner melalui *group chat* dan *personal chat* Whatsapp ke beberapa responden.

BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

V.1 Simpulan

Atas dasar hasil analisis serta pembahasan yang sudah dijelaskan dalam bab sebelumnya terkait pengaruh intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan-kerja serta fleksibilitas kerja pada kepuasan kerja karyawan milenial di perusahaan *startup* RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kec. Pancoran Mas, Kota Depok, maka simpulan dari pembahasan tersebut adalah:

a. Intensifikasi Kerja terbukti berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan milenial perusahaan *startup* di RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok. Hal tersebut mengindikasikan terdapat peningkatan beban kerja yang diperoleh oleh karyawan akan mengoptimalkan rasa kepuasan kerjanya.
b. Keseimbangan Kehidupan-Kerja terbukti berpengaruh pada kepuasan kerjanya pada karyawan milenial perusahaan *startup* di RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kec. Pancoran Mas, Kota Depok. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang dapat menyeimbangkan perannya di kehidupan pribadi dan kehidupan kerjanya akan merasa puas dengan pekerjaannya.
c. Fleksibilitas Kerja terbukti berpengaruh pada kepuasan kerja pada karyawan milenial perusahaan *startup* di RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kec. Pancoran Mas, Kota Depok. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan perusahaan yang membebaskan karyawannya untuk menerapkan gaya bekerja sesuai preferensi masing-masing individu, memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
d. Intensifikasi Kerja, Keseimbangan Kehidupan-Kerja, serta Fleksibilitas Kerja terbukti berpengaruh pada kepuasan kerja pada karyawan milenial perusahaan *startup* di RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawannya dapat dipengaruhi dengan intensifikasi kerja, keseimbangan kehidupan dengan kerjanya serta fleksibilitas kerja.

V.2 Saran

Mengacu pada hasil yang didapatkan, adapun sarannya yang disampaikan, yakni :

a. Bagi Perusahaan *Startup*

Berdasarkan jawaban respondennya terhadap instrumen yang sudah disebarkan melalui kuesioner, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan milenial perusahaan startup di RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kec. Pancoran Mas, Kota Depok merasa puas dengan pekerjaanya, sehingga hal ini dapat menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan. Dari seluruh instrumen pernyataan yang disebarkan, pernyataan ‘sebagian besar energi dikeluarkan ketika bekerja’ dari variabel intensifikasi kerja dan ‘kesesuaian gaji’ dari variabel kepuasan kerja merupakan pernyataan dengan nilai indeks terendah, yang artinya manajemen perusahaan dapat lebih memperhatikan karyawannya dari segi beban kerja dan juga gaji/upah.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Ditujukan untuk peneliti berikutnya bisa menggunakan variabelnya atau objeknya dengan kriteria serupa, agar dapat mengembangkan karakteristik responden penelitian. Di samping hal tersebut bisa memberikan tambahan variabel yang lain misalnya *employee engagement*, stress kerja, budaya kerja, dan lain sebagainya, dengan demikian bisa diketahui secara lebih banyak mengenai kepuasan kerja karyawannya serta karyawan milenial.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Deepublish.

Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.

Aqeel Ahmed Soomro, R. J., & Breitenecker, S. A. M. S. (2017). Soomro2018.Pdf. *South Asian Journal of Business Studies*, *8*(2), 870–880. -work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction%22, South Asian Journal of Business Studies,

Beham, B., Präg, P., & Drobnič, S. (2012). Who's got the balance? A study of satisfaction with the work-family balance among part-time service sector employees in five western European countries. *International Journal of Human Resource Management*, *23*(18), 3725–3741. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.654808

BPS. (2021). *Kota Depok Dalam Angka 2021*. https://depokkota.bps.go.id/publication/download.html?nrbvfeve=MWY0Y2ExZjEyMzk5ODIxMTk3NTBhNmI4&xzmn=aHR0cHM6Ly9kZXBva2tvdGEuYnBzLmdvLmlkL3B1YmxpY2F0aW9uLzIwMjEvMDIvMjYvMWY0Y2ExZjEyMzk5ODIxMTk3NTBhNmI4L2tvdGEtZGVwb2stZGFsYW0tYW5na2EtMjAyMS5odG1s&twoadfnoa

Cahill, K. E., McNamara, T. K., Pitt-Catsouphes, M., & Valcour, M. (2015). Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work-life balance. *Journal of Behavioral and Experimental Economics* , *56*, 40–54. https://doi.org/10.1016/j.socec.2015.03.002

Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Michele Kacmar, K. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work□family interface. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(4), 330–355. https://doi.org/10.1108/02683941011035278

Chiew, G. C., Hwa, M. A. C., & Teh, G. M. (2018). Work Intensification and Turnover Intention in Academia: The Mediating Role of Work-Life Balance. *Journal of Asian Scientific Research*, *8*(5), 188–196.

https://doi.org/10.18488/journal.2.2018.85.188.196

Deloitte. (2017). *Freelance Flexibility With Full-time Stability (The Deloitte Millenial Survey 2017)*. https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey-freelance-flexibility.html

Dewa, D., Wajdi, M. F., & Setyawan, A. A. (2020). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Stress Kerja, Fleksibilitas Kerja Dan Tingkat Religiusitas Terhadap Kepuasan Karyawan Lembaga Kursus Dan Pelatihan Di Kabupaten …*. http://eprints.ums.ac.id/id/eprint/84563

Endeka, R. F. (2020). Work Life Balance dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hasjrat Abadi Cabang Kotamobagu. *Productivity*, *1*(5), 436–440.

Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Elmatera.

Fein, E. C., Skinner, N., & Machin, M. A. (2017). Work Intensification, Work–Life Interference, Stress, and Well-Being in Australian Workers. *International Studies of Management and Organization*, *47*(4), 360–371. https://doi.org/10.1080/00208825.2017.1382271

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, *32*(3), 195–212. https://doi.org/10.1111/ntwe.12097

Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ferdinand, A. (2020). *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*(4), 441–456. https://doi.org/10.1037/a0016737

Ghozali, I. (2014a). *Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2014b). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Squaries (PLS)* (Ed. 4). Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25 (Edisi 9)*. Badan Penerbit Undip.

Ghozali, I. (2021). *Structural Equation Modeling Dengan Metode Alternatif Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, *85*(3), 361–373. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010

Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.

Hofäcker, D., & König, S. (2013). Flexibility and work-life conflict in times of crisis: A gender perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *33*(9–10), 613–635. https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2013-0042

Iskandar, & Yuhansyah. (2018). *Pengaruh Motivasi & Ketidakamanan Kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan kerja*. Media Sahabat Cendekia.

Jackson, L. T. B., & Fransman, E. I. (2018). Flexi work, financial well-being, work–life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *21*(1), 1–13. https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1487

JDIH BPK RI Database Peraturan. (2003). *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003*. https://peraturan.bpk.go.id/

Jobplanet. (2016). *Riset Jobplanet Ungkap Kepuasan Karyawan Milenial Terhadap Pekerjaan Mereka*. http://blog.id.jobplanet.com/riset-jobplanet-ungkap-kepuasan-karyawan-milenial-terhadap-pekerjaan-mereka/

Jobstreet. (2014). *73% Karyawan Tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka*. https://www.jobstreet.co.id/career-resources/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka/

Kemenparekraf. (2018). *Mapping Database Startup Indonesia*. https://www.kemenparekraf.go.id/asset_admin/assets/uploads/media/pdf/media_1589838814_Mapping_Database_Startup_Indonesia_2018.pdf

Kemnaker. (2021). *Cara Mudah Membahagiakan Karyawan di Tempat Kerja*. https://www.instagram.com/p/CM_57_UHL8Z/?utm_medium=copy_link

Korunka, C., & Kubicek, B. (2017). Job demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice. *Job Demands in a Changing World of Work: Impact on Workers' Health and Performance and Implications for Research and Practice*, 1–169. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0

Kubicek, B., Paškvan, M., & Korunka, C. (2015). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(6), 898–913. https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.979160

Latif, Mukhtar & Latief, S. (2018). *Teori Manajemen Pendidikan*. Kencana.

Lawrence, D. F., Loi, N. M., & Gudex, B. W. (2019). Understanding the relationship between work intensification and burnout in secondary teachers. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, *25*(2), 189–199. https://doi.org/10.1080/13540602.2018.1544551

Lazăr, I., Osoian, C., & Raţiu, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies Journal*, *13*(1), 201–213. https://doi.org/10.35808/ersj/267

Lubis, B., & Mulianingsih, S. (2019). Keterkaitan Bonus Demografi dengan Teori Generasi. *Jurnal Registratie*, *1*(1), 21–36. http://eprints.ipdn.ac.id/5698/1/KETERKAITAN BONUS DEMOGRAFI DENGAN TEORI GENERASI.pdf

Ma, X. (2018). The effect mechanism of work flexibility on employee job satisfaction. *Journal of Physics: Conference Series*, *1053*(1), 0–7. https://doi.org/10.1088/1742-6596/1053/1/012105

Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(2), 586–602. https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272

Neirotti, P. (2020). Work intensification and employee involvement in lean

production: new light on a classic dilemma. *International Journal of Human Resource Management*, *31*(15), 1958–1983. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424016

Origo, F., & Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: Some evidence from Europe. In *International Journal of Manpower* (Vol. 29, Issue 6). https://doi.org/10.1108/01437720810904211

Pramudianto. (2020). *Check Point : Bagaimana Budaya Mampu Melejitkan Kinerja Perusahaan*. PT Elex Media Komputindo.

Pranindhita, E. Y. P., & Wibowo, D. H. (2020). Hubungan Work Life Balance Dengan Kepuasan Kerja Pada Guru Di Smk Kabupaten Pati. *Psikologi Konseling*, *16*(1), 570–580. https://doi.org/10.24114/konseling.v16i1.19141

Pratiwi, D. P., & Silvianita, A. (2020). Analisis Faktor-Faktor Work-Life Balance Pada Pegawai Pt. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung. *PERFORMANCE: Jurnal Bisnis & Akuntansi*, *10*(2), 123–131. https://doi.org/10.24929/feb.v10i2.1217

Radjab, E., & Jam'an, A. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.

Rahmawati, Z., & Gunawan, J. (2019). *Hubungan Job-related Factors terhadap Work- life Balance dan Kepuasan Kerja pada Pekerja Generasi Milenial*. *8*(2), 3–8.

Rees, G. H., & Gauld, R. (2017). Can lean contribute to work intensification in healthcare? *Journal of Health, Organisation and Management*, *31*(3), 369–384. https://doi.org/10.1108/JHOM-11-2016-0219

Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian Di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan Dan Eksperimen*. Deepublish.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (Edition 16). Pearson.

Scholarios, D., & Marks, A. (2004). Work-life balance and the software worker. *Human Resource Management Journal*, *14*(2), 54–74.

Shabrina, D., & Ratnaningsih, I. Z. (2019). Hubungan Antara Work Life Balance Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Pertani (Persero). *Empati*, *8*(1),

27–32.

Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, *62*(4), 20–23. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.463

Sinambela, L. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.

Siyoto, S., & Sodik, A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2019a). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2019b). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatof dan R&D*. ALFABETA.

Surajiyo, Nasruddin, & Paleni, H. (2020). *Penelitian Sumber Daya Manusia, Pengertian, Teori Dan Aplikasi (Menggunakan Ibm Spss 22 For Windows)*. Deepublish.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.

Tumbel, T. M. (2017). Pengaruh Work-Life Balance Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja. *None*, *5*(003), 1–8. https://doi.org/10.35797/jab.5.003.2017.16718.

Wang, F., Pollock, K., & Hauseman, C. (2018). School Principals' Job Satisfaction: The Effects of Work Intensification. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, *185*, 73–90.

Yang, T., Qu, X., & Lan, Y. (2021). *The Relationship Between Work Intensification and Employee Learning in a Cognitive Appraisal Perspective*. *517*(Sschd 2020), 962–968. https://doi.org/10.2991/assehr.k.210121.187

RIWAYAT HIDUP

Nama	: Naura Indah Adiiba
Tempat/Tanggal Lahir	: Serang, 28 Oktober 1999
Jenis Kelamin	: Perempuan
Agama	: Islam
Alamat	: Perum. Depok Maharaja Blok B3/6, RT 01/RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok
Nomor Telepon/Handphone	: 0817-7677-7290
E-mail	: nauraadb@gmail.com
Nama Orang Tua	
Ayah	: Sidik Sudjalmo
Ibu	: Ernawati Dianingsih

PENDIDIKAN FORMAL

1. SD Islam Terpadu Al-Hamidiyah tahun lulus 2011
2. SMP Homeschooling Primagama tahun lulus 2014
3. SMA Negeri 06 Depok tahun lulus 2018
4. Strata satu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta tahun lulus 2022

PENGALAMAN ORGANISASI

1. Angota Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) UPN Veteran Jakarta periode 2019 – 2021.
2. Anggota Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) FEB UPN Veteran Jakarta periode 2020 – 2021.

LAMPIRAN

Lampiran 1.Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Dengan Hormat,

Perkenalkan saya Naura Indah Adiiba mahasiswa Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Saat ini, saya sedang melakukan penelitian yang berjudul "**Pengaruh Intensifikasi Kerja, Keseimbangan Kehidupan-Kerja, dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan *Startup* Yang Berdomisili di RW 15, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok**" sebagai syarat penyelesaian studi program sarjana. Sehubungan dengan pelaksanaannya penelitian tersebut, maka saya selaku peneliti memohon kesediaan Saudara/I meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Bantuan dan partisipasi Saudara/I dalam memberikan jawaban pernyataan tersebut sangat berguna dalam menentukan hasil penelitian ini. Seluruh jawaban dalam kuesioner ini terjamin kerahasiannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Demikian permohonan yang dapat saya sampaikan, atas perhatian dan kesediannya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,
Naura Indah Adiiba
NIM: 1810111092

A. Profil Responden

Berilah tanda *check list* (✓) untuk setiap jawaban yang sesuai dengan diri anda.

1. Nama Responden : ……

2. Asal Perusahaan : ……...

3. Jenis Kelamin :
   - ☐ Laki-Laki
   - ☐ Perempuan

4. Usia :
   - ☐ 25-30 Tahun
   - ☐ 31-35 Tahun
   - ☐ 36-40 Tahun

5. Pendidikan Terakhir :
   - ☐ SMA/SMK sederajat
   - ☐ Diploma D1-D4
   - ☐ S1
   - ☐ S2
   - ☐ S3

6. Jabatan/Posisi Saat Ini :
   - ☐ CEO/Setingkatnya
   - ☐ Manager/Setingkatnya
   - ☐ Staff/Setingkatnya

7. Status Pernikahan :
   - ☐ Belum Menikah
   - ☐ Sudah Menikah
   - ☐ Janda/Duda

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon untuk dibaca dengan cermat setiap butir pernyataan.
2. Semua pernyataan diisi seusai dengan pengalaman pribadi (tidak dipengaruhi oleh pihak manapun).
3. Berikan tanda *check list* (✓) pada setiap butir pernyataan.
4. Berikut ini terdapat daftar pernyataan yang dapat diisi dengan SS, S, RG, TS, STS. Berikut merupakan keterangannya :

   SS = Bila Bapak/Ibu **SANGAT SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

   S = Bila Bapak/Ibu **SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

   RG = Bila Bapak/Ibu **RAGU-RAGU** dengan pernyataan tersebut.

   TS = Bila Bapak/Ibu **TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

   STS = Bila Bapak/Ibu **SANGAT TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

DAFTAR PERNYATAAN

A. Variabel Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	RG	S	SS
Pekerjaan Yang Menantang						
1	Pekerjaan yang diberikan dapat meningkatkan motivasi kerja saya.					
2	Saya bertanggungjawab atas pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.					
Kondisi Kerja						
3	Perusahaan menyediakan peralatan yang menunjang pekerjaan saya.					
4	Fasilitas yang ada di perusahaan sesuai dengan standar kenyamanan.					
Gaji Atau Upah						
5	Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.					
6	Saya mendapatkan bonus apabila ada penambahan pekerjaan.					
Kesesuaian Kepribadian Dengan Pekerjaan						

7	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keahlian saya.					
8	Saya memiliki tujuan yang jelas bekerja di perusahaan.					
Rekan Kerja						
9	Saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja					
10	Rekan kerja saya membantu apabila saya mengalami kesulitan					

B. Variabel Intensifikasi Kerja

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	**TS**	**RG**	**S**	**SS**
Upaya Ekstensif						
11	Sebagian besar energi saya dikeluarkan ketika bekerja.					
12	Saya mengerjakan tugas yang diberikan semaksimal mungkin.					
Peningkatan Jam Kerja						
13	Saya pernah mengalami lembur.					
14	Waktu saya dalam satu hari banyak dihabiskan untuk bekerja.					
Bekerja Lebih Cepat						
15	Pekerjaan yang saya terima sesuai dengan kapasitas saya.					
16	Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan saya dengan tepat waktu.					
Pengurangan Waktu Menganggur						
17	Ketika bekerja, saya tidak memiliki banyak waktu luang.					
18	Waktu luang yang saya dapatkan ketika bekerja hanya saat istirahat.					
Multitask						
19	Saya pernah mengerjakan beberapa pekerjaan dalam satu waktu.					
20	Peningkatan beban kerja dapat mengganggu fokus saya ketika menyelesaikan suatu pekerjaan.					

C. Variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban

		STS	TS	RG	S	SS
WIPL *(Work Interference with Personal Life*)						
21	Tanggung jawab pekerjaan saya di perusahaan terlalu banyak.					
22	Saya sering melakukan pekerjaan di luar jam kerja saya.					
PLIW (*Personal Life Interference with Work*)						
23	Saya sering memikirkan kehidupan pribadi saya ketika bekerja.					
24	Saya dapat melakukan pekerjaan dengan baik walaupun saya memiliki urusan pribadi.					
WEPL (*Work Enchancement of Personal Life*)						
25	Saya menikmati pekerjaan saya.					
26	Pekerjaan saya memberikan kebahagian dalam kehidupan pribadi saya.					
PLEW (*Personal Life Enhancement of Work)*						
27	Saya memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi saya.					
28	Kehidupan pribadi saya membuat saya termotivasi untuk bekerja.					

D. Fleksibilitas Kerja

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	RG	S	SS
Timing Flexibility						
29	Perusahaan membebaskan saya untuk menentukan berapa lama saya bekerja dalam satu hari.					
30	Durasi waktu saya bekerja setiap hari nya bisa berbeda.					
Time Flexibility						
31	Perusahaan membebaskan saya untuk menentukan waktu mulai bekerja.					
32	Perusahaan membebaskan saya untuk menentukan waktu selesai bekerja.					
Place Flexibility						
33	Saya bisa bekerja dari lokasi mana saja.					

34	Perusahaan memperbolehkan saya untuk *Work From Home* (WFH).					

Lampiran 2. Data Kuesioner 38 Responden

1. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

No. Responden	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10
1	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
6	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
7	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
13	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
14	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
15	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
18	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
20	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
21	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
22	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
23	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
24	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
25	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
26	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3
27	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
28	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
29	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
30	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5
31	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
32	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
33	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5
34	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
35	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
36	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5
37	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4
38	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4

2. Variabel Intensifikasi Kerja (X1)

No. Responden	IK1	IK2	IK3	IK4	IK5	IK6	IK7	IK8	IK9	IK10
1	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
6	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
7	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
8	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
9	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
10	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3
11	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
12	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2
13	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
14	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
15	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
20	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
21	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
22	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
23	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
26	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3
27	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
28	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
29	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
30	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
31	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
32	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
33	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
34	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
35	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
36	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
37	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3. Variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja (X2)

No. Responden	KKK1	KKK2	KKK3	KKK4	KKK5	KKK6	KKK7	KKK8
1	5	4	5	5	4	5	4	4
2	4	4	4	4	4	4	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	3	3
5	5	4	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	4	5	5	5	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5
9	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3
11	5	5	5	5	4	5	4	4
12	2	2	2	2	2	3	2	2
13	4	5	5	5	5	4	4	4
14	4	4	4	4	5	4	4	4
15	4	4	5	5	4	5	4	4
16	5	4	4	4	4	4	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	4	4	5	5	5	5
20	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	3	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5
24	4	4	4	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	3	3	4	4	4	4
28	4	4	3	3	4	4	5	5
29	5	4	4	4	4	4	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	5	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	4	4	4	4	4	5	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	4	4
36	4	5	5	5	5	5	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	5	5	4	4	4	4	5

4. Variabel Fleksibilitas Kerja (X3)

No. Responden	FK1	FK2	FK3	FK4	FK5	FK6
1	4	5	5	4	4	4
2	5	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	4
6	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5
9	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3
11	5	5	5	5	5	5
12	2	2	2	2	2	2
13	5	5	5	5	5	5
14	4	3	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	4	4
17	4	3	4	3	4	4
18	4	3	4	3	4	4
19	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4
21	3	3	3	4	3	4
22	4	4	4	3	3	4
23	4	5	5	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	3	3
27	4	5	5	4	4	4
28	5	4	5	5	5	4
29	5	5	5	5	5	5
30	5	4	5	4	5	4
31	5	5	4	5	5	5
32	4	5	5	4	5	4
33	5	5	5	4	5	5
34	5	5	4	5	4	5
35	5	5	4	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5
37	4	5	3	4	4	4
38	4	4	5	5	4	4

Lampiran 3. Daftar Perusahaan Sartup Responden

No	Nama Perusahaan	Jumlah Responden
1	Bibit	1
2	Shopee	2
3	Spenmo	1
4	Digitalkrew	2
5	IDN Media	1
6	Kreativv	2
7	HappyFresh	1
8	Bizzy	1
9	Tokopedia	1
10	KitaBeli	1

Lampiran 4. Hasil Deskripsi Data Responden

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Responden	Presentase
Laki-laki	16	42,10%
Perempuan	22	57,90%
Total	38	100%

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tahun Kelahiran

Usia	Responden	Presentase
27-31	31	81,60%
32-36	6	15,80%
37-40	1	3%
Total	38	100%

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Responden	Presentase
SMA/SMK	3	7,90%
Diploma D1-D3	2	5,30%
D4/S1	28	73,7%
S2	5	13,2%
S3	0	0%
Total	38	100%

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Responden	Presentase
Belum Menikah	26	68,40%
Sudah Menikah	12	31,60%
Janda/Duda	0	0
Total	38	100%

Lampiran 5. Hasil Deskripsi Data Penelitian

1. Hasil Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Dimensi	Instrumen	Indeks
Pekerjaan Yang Menantang	Meningkatkan motivasi kerja	31,6
	Bertanggungjawab atas pekerjaan	31,6
Kondisi Kerja	Terdapat fasilitas penunjang kerja	31,4
	Kenyamanan fasilitas di perusahaan	31,6
Gaji Atau Upah	Kesesuaian gaji	31
	Adanya bonus	31,4
Kesesuaian Kepribadian Dengan Pekerjaan	Pekerjaan sesuai dengan keahlian	31,8
	Memiliki tujuan kerja yang jelas	31,4
Rekan Kerja	Hubungan baik dengan rekan kerja	32,2
	Rekan kerja yang membantu	31,8
Rata-rata Total Indeks		31,58

2. Hasil Jawaban Responden Terhadap Variabel Intensifikasi Kerja (X1)

Dimensi	Instrumen	Indeks
Upaya Ekstensif	Sebagian besar energi dikeluarkan ketika bekerja.	30,4
	Mengerjakan tugas dengan maksimal.	32
Peningkatan Jam Kerja	Pernah mengalami lembur.	32,2
	Sebagian besar waktu dalam satu hari dihabiskan untuk bekerja.	31,8
Bekerja Lebih Cepat	Pekerjaan sesuai dengan kapasitas.	32,2
	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	32,4
Pengurangan Waktu Menganggur	Sedikit waktu luang ketika bekerja.	31,4
	Waktu luang hanya saat istirahat.	31,2
Multitask	Pernah mengerjakan beberapa pekerjaan dalam satu waktu.	31,8
	Peningkatan beban kerja dapat mengganggu fokus.	31,6
Rata-rata Total Nilai Indeks		31,7

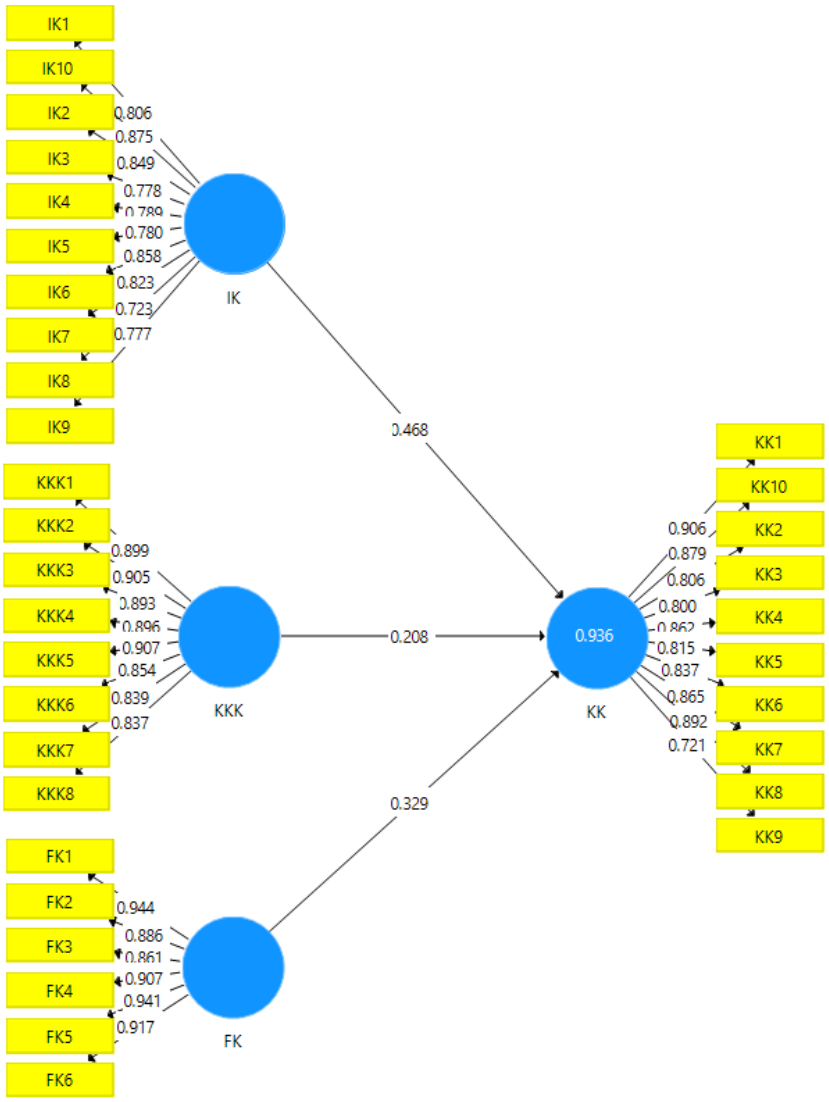
3. Hasil Jawaban Responden Terhadap Keseimbangan Kehidupan-Kerja (X2)

Dimensi	Instrumen	Indeks
WIPL (*Work Interference with Personal Life*)	Tanggung jawab terlalu banyak.	32
	Sering bekerja di luar jam kerja.	31,2
PLIW (*Personal Life Interference with Work*)	Sering memikirkan kehidupan pribadi ketika bekerja.	31,6
	Melakukan pekerjaan dengan baik walaupun ada urusan pribadi.	31,4
WEPL (*Work Enchancement of Personal Life*)	Menikmati pekerjaan.	31,6
	Pekerjaan memberikan kebahagian dalam kehidupan pribadi.	31,8
PLEW (*Personal Life Enhancement of Work)*	Memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi.	31,6
	Kehidupan pribadi memotivasi untuk bekerja.	31,8
Rata-rata Total Nilai Indeks		31,63

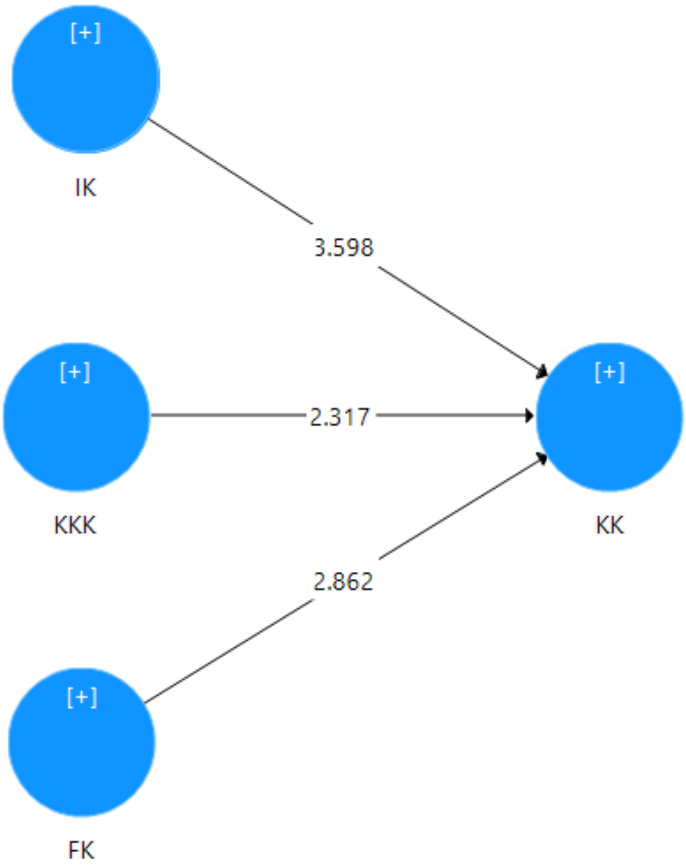
4. Hasil Jawaban Responden Terhadap Fleksibilitas Kerja (X3)

Dimensi	Instrumen	Indeks
Timing Flexibility	Bebas dalam menentukan durasi bekerja.	32,4
	Durasi waktu bekerja berbeda.	32,2
Time Flexibility	Bebas dalam menentukan waktu mulai bekerja.	32,4
	Bebas dalam menentukan waktu selesai bekerja.	31,6
Place Flexibility	Boleh bekerja dari lokasi mana saja.	31,8
	Boleh *Work From Home* (WFH).	31,6
Rata-rata Total Nilai Indeks		32

Lampiran 6. Hasil Output Outer Model Penelitian



Lampiran 7. Hasil Output Inner Model Penelitian



Lampiran 8. Hasil Output Data *SmartPLS* 3.0

1. Uji Validitas Konvergen

	Fleksibilitas Kerja	Intensifikasi Kerja	Kepuasan Kerja	Keseimbangan Kehidupan-Kerja
FK1	0.944			
FK2	0.886			
FK3	0.861			
FK4	0.907			
FK5	0.941			
FK6	0.917			
IK1		0.806		
IK10		0.875		
IK2		0.849		
IK3		0.778		
IK4		0.789		
IK5		0.780		
IK6		0.858		
IK7		0.823		
IK8		0.723		
IK9		0.777		
KK1			0.906	
KK10			0.879	
KK2			0.806	
KK3			0.800	
KK4			0.862	
KK5			0.815	
KK6			0.837	
KK7			0.864	
KK8			0.892	
KK9			0.721	
KKK1				0.899
KKK2				0.905
KKK3				0.893
KKK4				0.896
KKK5				0.907
KKK6				0.854
KKK7				0.839
KKK8				0.837

2. Uji Validitas Diskriminan

	Average Variance Extracted (AVE)
Fleksibilitas Kerja	0.828
Intensifikasi Kerja	0.651

Kepuasan Kerja	0.706
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.773

3. Uji Reabilitas

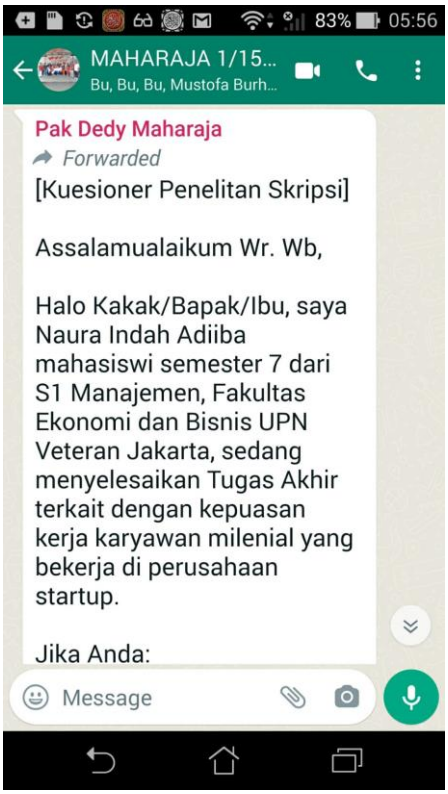
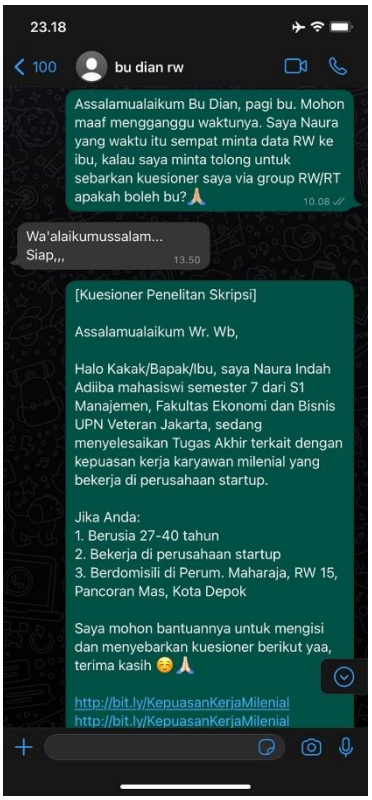
	Composite Realibity
Fleksibilitas Kerja	0.966
Intensifikasi Kerja	0.949
Kepuasan Kerja	0.960
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.965

	Cronbach's Alpha
Fleksibilitas Kerja	0.958
Intensifikasi Kerja	0.940
Kepuasan Kerja	0.953
Keseimbangan Kehidupan-Kerja	0.958

4. Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.936	0.930

5. Uji T Statisik

	Original Sample (O)	***Sample Mean (M)***	***Standart Devision (STDEV)***	***T Statistics (O/STDEV)***	**P Value**
FK->KK	0.329	0.329	0.115	**2.862**	0.004
IK-> KK	0.468	0.464	0.130	**3.598**	0.000
KKK-> KK	0.208	0.214	0.090	**2.317**	0.021

Lampiran 9. Bukti Penyebaran Kuesioner