

## **Pengaruh Work Life Balance dan Flexible Working Arrangement Terhadap Kepuasan Kerja dengan Employee Engagement dan Resilience Employee sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pekerja Generasi Z di Kota Bandung)**

Muhamad Iqbal Ramadhan<sup>1\*</sup>, Neuneung Ratna Hayati<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Pascasarjana, Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia.

Email: ramadhan.iqbal@widyatama.ac.id<sup>1\*</sup>, neuneung.ratna@widyatama.ac.id<sup>2</sup>

### **Histori Artikel:**

Dikirim 4 Desember 2025; Diterima dalam bentuk revisi 20 Desember 2025; Diterima 20 Januari 2026; Diterbitkan 1 Februari 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

### **Suggested citation:**

Ramadhan, M. I., & Hayati, N. R. (2026). Pengaruh Work Life Balance dan Flexible Working Arrangement Terhadap Kepuasan Kerja dengan Employee Engagement dan Resilience Employee sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pekerja Generasi Z di Kota Bandung). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(1), 811-822. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i1.6031>.

## **Abstrak**

Penelitian ini menganalisis pengaruh work-life balance dan flexible working arrangements terhadap kepuasan kerja pada pekerja Generasi Z di Bandung, dengan employee engagement dan employee resilience sebagai variabel moderasi. Menggunakan pendekatan kuantitatif, 400 pekerja Generasi Z (lahir 1997–2012) yang telah bekerja minimal enam bulan disurvei. Data dianalisis menggunakan Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance dan flexible working arrangements secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Employee engagement memoderasi secara negatif hubungan work-life balance–kepuasan kerja, tetapi memoderasi secara positif hubungan flexible working arrangements–kepuasan kerja. Employee resilience tidak signifikan memoderasi kedua hubungan tersebut. Temuan ini menekankan pentingnya kebijakan organisasi yang mendukung work-life balance dan fleksibilitas kerja, disertai penguatan keterlibatan emosional karyawan, dalam meningkatkan kepuasan kerja pekerja Gen-Z.

**Kata Kunci:** Work Life Balance; Flexible Working Arrangement; Kepuasan Kerja; Employee Engagement; Employee Resilience.

## **Abstract**

This study analyze the effect of work-life balance and flexible working arrangements on job satisfaction among Gen-Z workers in Bandung, with employee engagement and employee resilience as moderating variables. Using a quantitative approach, 400 Generation Z workers (born 1997–2012) employed for a minimum of six months were surveyed. Data were analyzed using Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The research show that both work-life balance and flexible working arrangements significantly increase job satisfaction. Employee engagement negatively moderates the work-life balance–job satisfaction relationship but positively moderates the flexible working arrangements–job satisfaction relationship. Employee resilience does not significantly moderate either relationship. These findings highlight the importance of organizational policies supporting work-life balance and workplace flexibility, coupled with strengthened employee emotional engagement, in enhancing job satisfaction for Gen-Z workers.

**Keyword:** Work-Life Balance; Flexible Working Arrangements; Job Satisfaction; Employee Engagement; Employee Resilience.

## RESEARCH ARTICLE

## 1. Pendahuluan

Generasi Z, lahir 1997–2012, merupakan generasi *digital native* dengan preferensi tinggi terhadap fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan pribadi. Laporan Indonesia Generasi Z Report 2024 menunjukkan bahwa Generasi Z mencakup 28% dari total populasi Indonesia (74,93 juta jiwa), menjadi kelompok demografis terbesar yang berpengaruh dalam membentuk arah sosial, ekonomi, dan budaya bangsa (Nurlaila *et al.*, 2024). Survei Jakpat (2024) mengungkapkan bahwa 92% Generasi Z menganggap *work-life balance* esensial, dengan alasan utama menjaga kesehatan mental (74%), meningkatkan semangat kerja (69%), dan mengurangi stres (68%). Mengkhawatirkan, 69% Generasi Z berencana mengundurkan diri jika ekspektasi fleksibilitas dan keseimbangan hidup tidak terpenuhi, menunjukkan urgensi organisasi merancang kebijakan yang responsif. International Labour Organization (ILO) menyebutkan bahwa *work life balance* yang tidak seimbang adalah penyebab utama meningkatnya stres kerja dan kurangnya kepuasan kerja di berbagai sektor. Seiring itu, *flexible working arrangement* menjadi strategi organisasi yang berkembang pesat pasca-pandemi, menawarkan kerja jarak jauh, jam fleksibel, dan sistem *hybrid*. Laporan World Economic Forum (2022) menunjukkan 75% Generasi Z lebih memilih sistem kerja fleksibel. Namun, keberhasilan kebijakan ini tidak hanya bergantung pada sistem itu sendiri, tetapi juga pada faktor internal seperti *employee engagement* (keterhubungan emosional dengan pekerjaan) dan *employee resilience* (kemampuan adaptasi terhadap tekanan). Meskipun penelitian sebelumnya sudah banyak membahas variabel-variabel ini, masih terdapat kesenjangan penelitian signifikan. Mayoritas hanya meneliti pengaruh langsung tanpa melibatkan moderator secara simultan, dan belum banyak yang berfokus pada Generasi Z di Indonesia. Penelitian ini menganalisis pengaruh *work life balance* dan *flexible working arrangement* terhadap kepuasan kerja dengan *employee engagement* dan *employee resilience* sebagai moderator pada 400 pekerja Generasi Z di Kota Bandung. Hasil penelitian diharapkan memberikan wawasan praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan SDM yang responsif terhadap kebutuhan Generasi Z, sekaligus berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merujuk pada serangkaian tindakan dan usaha yang ditujukan untuk mengembangkan, memberikan motivasi, merekrut, dan secara komprehensif mengevaluasi sumber daya manusia yang diperlukan oleh organisasi atau perusahaan dalam pencapaian tujuannya (Hasibuan & Rahmani, 2022). Dalam praktiknya, MSDM melibatkan aspek-aspek dari fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Dessler, 2015). Menurut Afandi (2018), MSDM dapat diartikan sebagai kombinasi antara keilmuan dan kreativitas dalam mengatur interaksi dan peran individu dalam tenaga kerja dengan efisiensi dan efektivitas, sehingga pencapaian tujuan dari perusahaan, karyawan, dan masyarakat dapat terlaksana. Armstrong & Taylor (2014) menjelaskan bahwa MSDM merupakan pendekatan yang holistik dan konsisten dalam mengelola pekerjaan serta perkembangan individu, yang mencakup implementasi kebijakan dan praktik dalam perancangan organisasi, pengembangan sumber daya manusia, proses pembelajaran, evaluasi kinerja, pemberian penghargaan, dan penyediaan layanan yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

### 2.2 Work Life Balance

*Work life balance* didefinisikan sebagai kondisi seorang individu yang dapat mengatur waktu dengan baik atau dapat menyeimbangkan antara pekerjaan di tempat kerja, kehidupan dalam keluarga, dan kepentingan pribadi (Clark, 2000). Menurut Greenhaus & Allen (2011), keseimbangan kehidupan kerja adalah kesanggupan karyawan menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan pribadi yang mendorong

## RESEARCH ARTICLE

kepuasan karyawan di tempat kerja. Keseimbangan ini tidak hanya terkait dengan pembagian waktu, tetapi juga mencakup kualitas pengalaman dalam kedua aspek tersebut. Grau (2017) menggolongkan *work life balance* ke dalam tiga aspek, yaitu: *Work Interference with Personal Life* (WIPL) yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan individu dapat mengganggu kehidupan pribadinya; *Personal Life Interference with Work* (PLIW) yang mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya; dan *Work/Personal Life Enhancement* (WEPL) yang mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja.

### **2.3 Flexible Working Arrangement**

*Flexible working arrangement* merupakan modifikasi sistem kerja hasil dari perkembangan teknologi khususnya pada bidang komunikasi yang memungkinkan pekerja dapat bekerja pada tempat, waktu, dan jangka waktu secara bebas (Selby & Wilson, 2001). Menurut Allen (2015), *flexible work arrangement* adalah sistem pengaturan kerja yang memerlukan kendali dari pekerja itu sendiri atas waktu dan tempat bekerja. Chung & Van der Lippe (2020) mengemukakan bahwa *flexible working arrangement* merupakan jadwal yang memungkinkan pekerja untuk dapat mengatur fleksibilitas jam kerja dengan tanggung jawab pribadi karyawan. Rau & Hyland (2002) menyebutkan dua aspek dalam *flexible work arrangement*, yaitu pengaturan waktu fleksibel yang menawarkan batasan waktu yang lebih longgar, dan pengaturan *telecommuting* yang memungkinkan karyawannya untuk bekerja di luar kantor seperti *work from home* (WFH) maupun *work from anywhere* (WFA).

### **2.4 Employee Engagement**

*Employee engagement* merupakan konsep dalam perilaku organisasi yang merupakan suatu keterlibatan individu serta antusiasme individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Robbins & Judge, 2018). Kahn (1990) berpendapat bahwa *employee engagement* adalah kesediaan seseorang bekerja lebih untuk perusahaan demi tercapainya visi misi perusahaan. Bakker & Demerouti (2008) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai nilai *engagement* adalah pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan. Schaufeli (2012) menjelaskan bahwa *employee engagement* mencakup tiga aspek, yaitu: *vigor* yang mencerminkan semangat dan energi tinggi dalam bekerja; *dedication* yang menggambarkan rasa bangga, antusiasme, dan keterlibatan emosional yang mendalam terhadap pekerjaan; serta *absorption* yang menunjukkan tingkat konsentrasi dan fokus tinggi.

### **2.5 Employee Resilience**

*Employee resilience* merupakan kapasitas individu untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja untuk mengumpulkan, mengintegrasikan, dan memanfaatkan sumber daya organisasi (Kuntz et al., 2016). Luthans (2002) menjelaskan bahwa *employee resilience* merupakan bagian dari modal psikologis (*psychological capital*) yang membantu individu untuk mengatasi tantangan, tetap produktif, dan menjaga sikap optimis dalam kondisi yang tidak pasti. Fletcher & Sarkar (2013) menyebutkan bahwa *employee resilience* dapat meningkatkan kemampuan individu untuk tetap merasa produktif dan termotivasi walaupun sedang mengalami kesulitan. Aspek-aspek *employee resilience* menurut McEwen & Boyd (2018) meliputi: *aligning work with personal values, seeking feedback for improvement, positive coping strategies, adaptability and flexibility, persistence under pressure, confidence in one's abilities, and use of social resources*.

### **2.6 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2020). Judge et al. (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai. Menurut Spector (2022), kepuasan kerja adalah sebuah bagian yang penting dari suatu kesuksesan organisasi karena kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Herzberg (2015)

## RESEARCH ARTICLE

membagi kepuasan kerja ke dalam dua dimensi utama, yaitu *extrinsic satisfaction* (kepuasan ekstrinsik) yang berkaitan dengan faktor-faktor eksternal seperti kebijakan perusahaan, pengawasan, kondisi kerja, dan gaji, serta *intrinsic satisfaction* (kepuasan intrinsik) yang menyangkut faktor-faktor internal seperti aktualisasi diri, pengakuan profesional, tanggung jawab, dan peluang berkembang.

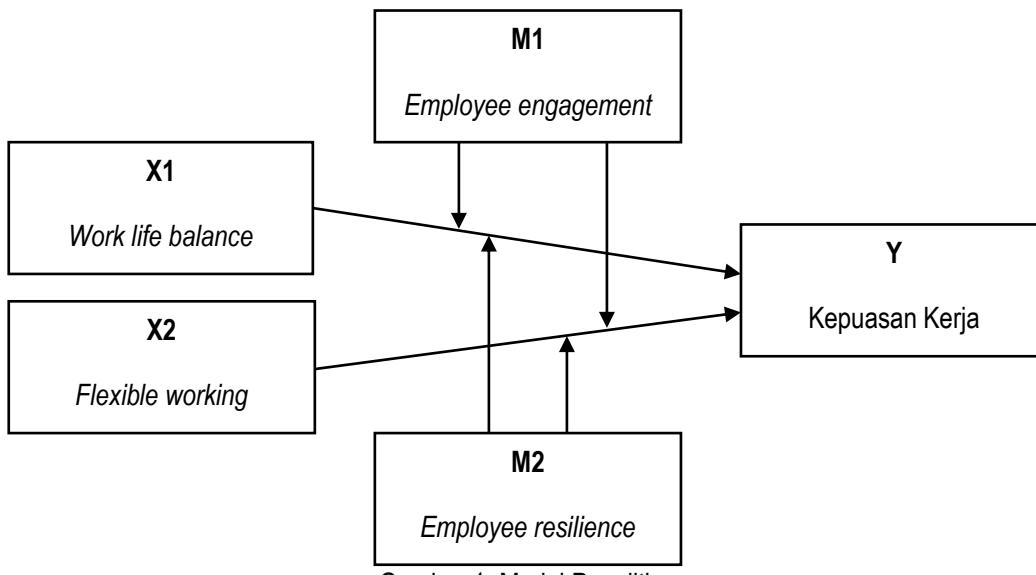
### 2.7 Hubungan Antar Variabel

Hubungan antara *work life balance* terhadap kepuasan kerja didukung oleh Greenhaus & Powell (2006) yang menekankan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berdampak pada meningkatnya motivasi, produktivitas, dan pengurangan stres. Ketika organisasi memberikan dukungan terhadap keseimbangan hidup, maka hal ini berdampak pada meningkatnya loyalitas, motivasi, dan kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2018). Penelitian Pratama (2021) serta Indradewa & Prasetyo (2023) menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hubungan antara *flexible working arrangement* terhadap kepuasan kerja dijelaskan oleh Pandiangan (2018) yang menemukan bahwa penerapan *flexible working arrangement* berdampak positif terhadap kepuasan kerja karena memberikan kendali yang lebih besar kepada individu. *Employee engagement* memoderasi hubungan tersebut karena karyawan yang *engaged* cenderung memaknai kebijakan *work life balance* dan fleksibilitas kerja sebagai bentuk dukungan nyata organisasi (Bakker & Demerouti, 2008; Simanjuntak & Sitio, 2021). Sementara *employee resilience* membantu individu dalam merespons ketidakseimbangan atau gangguan peran dengan strategi coping yang adaptif (Kuntz et al., 2016; Rahmawati, 2013).

## 3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *work life balance* ( $X_1$ ) dan *flexible working arrangement* ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ) dengan *employee engagement* ( $M_1$ ) dan *employee resilience* ( $M_2$ ) sebagai variabel moderasi pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei deskriptif dan verifikatif, di mana data diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup berskala *Likert* lima poin kepada pekerja Generasi Z (lahir 1997–2012) yang pada tahun 2025 berusia 17–28 tahun dan telah bekerja minimal enam bulan di Kota Bandung. Populasi penelitian adalah pekerja Generasi Z di Kota Bandung yang berjumlah 610.451 orang, sedangkan ukuran sampel ditentukan dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5% sehingga diperoleh 400 responden yang dipilih dengan teknik non-probability sampling menggunakan purposive sampling. Data primer diperoleh dari jawaban kuesioner, sedangkan data sekunder berasal dari buku, jurnal, dan sumber literatur relevan lainnya. Analisis data dilakukan secara bertahap, dimulai dari analisis deskriptif untuk menggambarkan profil responden dan kecenderungan masing-masing variabel, kemudian analisis verifikatif menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Pengujian *outer model* dilakukan melalui uji validitas konvergen (nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted/AVE*) dan reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*), sedangkan *inner model* dievaluasi menggunakan nilai R-square, f-square, dan Q-square untuk menilai kekuatan dan kemampuan prediktif model. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistic pada jalur struktural, di mana hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan jika t-statistic  $\geq 1,96$  pada tingkat signifikansi 5%.

## RESEARCH ARTICLE



## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Hasil

Penelitian ini melibatkan 400 responden pekerja Generasi Z di Kota Bandung yang memenuhi kriteria sampel. Berdasarkan data demografis, responden terdiri dari 178 laki-laki (44,5%) dan 222 perempuan (55,5%), menunjukkan bahwa perempuan sedikit lebih dominan dalam pekerja Generasi Z di lokasi penelitian. Mayoritas responden berada pada rentang usia 20–24 tahun (61,5%), mencerminkan bahwa kelompok awal Generasi Z yang produktif mendominasi sampel penelitian. Dari sisi status pekerjaan, 39,5% responden berstatus sebagai karyawan tetap, 24,4% karyawan kontrak, 16,1% *part-time*, dan 13,8% bekerja sebagai *freelancer*. Sebagian besar responden (45,7%) bekerja di sektor jasa, yang sejalan dengan tren perkembangan Kota Bandung sebagai pusat ekonomi kreatif dan digital. Terkait pengalaman kerja, 35,8% responden telah bekerja selama 1–3 tahun, menunjukkan bahwa mayoritas masih berada pada tahap awal hingga menengah pengalaman kerja. Sistem kerja yang diterapkan menunjukkan tren positif terhadap fleksibilitas: 43,4% menggunakan sistem hibrida, 36,9% *work from office*, dan 19,7% *work from home*.

#### 4.1.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori sedang, dengan skor rata-rata berkisar antara 2,98 hingga 3,14 pada skala Likert 1–5. *Work life balance* pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung secara keseluruhan berada pada kategori sedang dengan skor rata-rata 2,84. Ketiga dimensinya yaitu *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), dan *Work/Personal Life Enhancement* (WEPL) sama-sama berada pada kategori sedang, mengindikasikan bahwa konflik peran dan saling memperkaya antara pekerjaan dan kehidupan pribadi masih terjaga pada tingkat moderat, namun belum mencapai kondisi optimal yang sangat mendukung kesejahteraan karyawan. *Flexible working arrangement* juga berada pada kategori sedang dengan skor rata-rata 2,84. Kedua dimensinya, yakni pengaturan waktu kerja fleksibel dan pengaturan telecommuting, berada pada kategori sedang, menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu, tempat, dan cara kerja sudah dirasakan oleh Generasi Z di tempat kerja mereka, tetapi implementasinya masih pada tingkat moderat dan memerlukan peningkatan untuk memenuhi ekspektasi generasi ini. *Employee engagement* berada pada kategori sedang dengan skor rata-rata 3,14. Ketiga dimensinya yaitu *vigor* (3,02), *dedication* (3,10), dan *absorption* (3,14) sama-sama berada pada kategori sedang, dengan

## RESEARCH ARTICLE

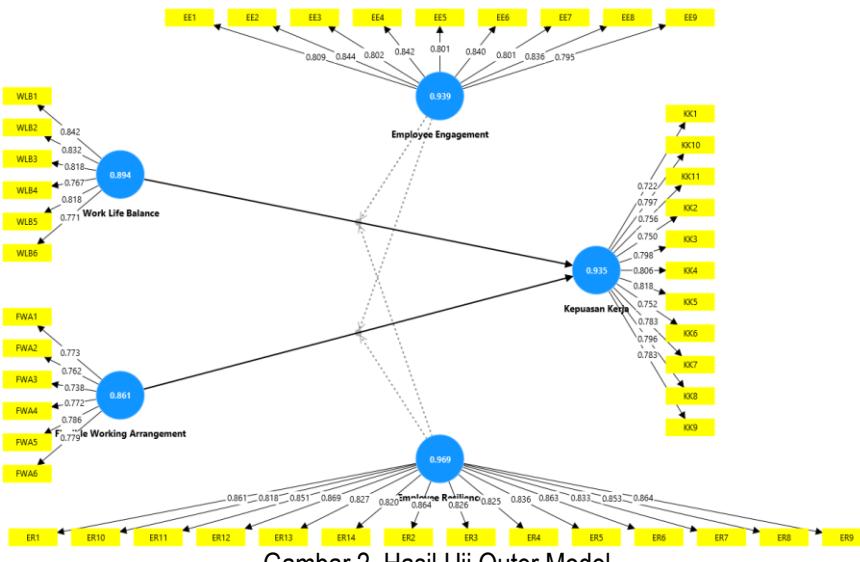
dimensi *absorption* menjadi yang tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan emosional dan kognitif Generasi Z terhadap pekerjaannya cukup baik, terutama dalam hal kemampuan larut dalam pekerjaan, namun energi dan dedikasi mereka masih dapat ditingkatkan. *Employee resilience* berada pada kategori sedang dengan skor rata-rata sekitar 3,00. Tujuh dimensinya *aligning work with personal values* (3,08), *seeking feedback for improvement* (2,83), *positive coping strategies* (2,88), *adaptability and flexibility* (3,07), *persistence under pressure* (3,09), *confidence in one's abilities* (3,08), dan *use of social resources* (2,89) semua berada pada kategori sedang. Hal ini mencerminkan bahwa ketangguhan psikologis Generasi Z dalam menghadapi tekanan dan tantangan kerja sudah cukup terbentuk, meskipun belum optimal, terutama pada aspek pemanfaatan umpan balik dan dukungan sosial. Kepuasan kerja secara keseluruhan berada pada kategori sedang dengan skor rata-rata 2,93. Dimensi *extrinsic satisfaction* mencatat skor rata-rata 3,00, sedangkan *intrinsic satisfaction* 2,86, dan keduanya berada pada kategori sedang. Pola ini menunjukkan bahwa kepuasan Generasi Z lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi kerja dan kompensasi, dibandingkan faktor intrinsik seperti apresiasi dan perkembangan diri, meskipun secara keseluruhan tingkat kepuasannya masih moderat.

#### 4.1.2 Hasil Uji Outer Model

Pengujian *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai. Uji validitas konvergen menggunakan *loading factor* menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai di atas 0,70, mengindikasikan *convergent validity* yang baik. Pengujian Average Variance Extracted (AVE) untuk semua variabel menunjukkan nilai di atas 0,50, memenuhi kriteria standar penelitian. Uji reliabilitas menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* (CA) menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai di atas 0,70, mengindikasikan tingkat reliabilitas yang cukup baik dan konsisten. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel untuk mengukur konstruk-konstrukt yang diteliti, dan data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 1. Hasil Uji Outer Model

Variabel	Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
WLB	0,77–0,84	0,654	0,895	0,894
FWA	0,74–0,79	0,590	0,862	0,861
EE	0,79–0,84	0,671	0,940	0,939
ER	0,82–0,87	0,712	0,970	0,969
KK	0,72–0,81	0,606	0,935	0,935



## RESEARCH ARTICLE

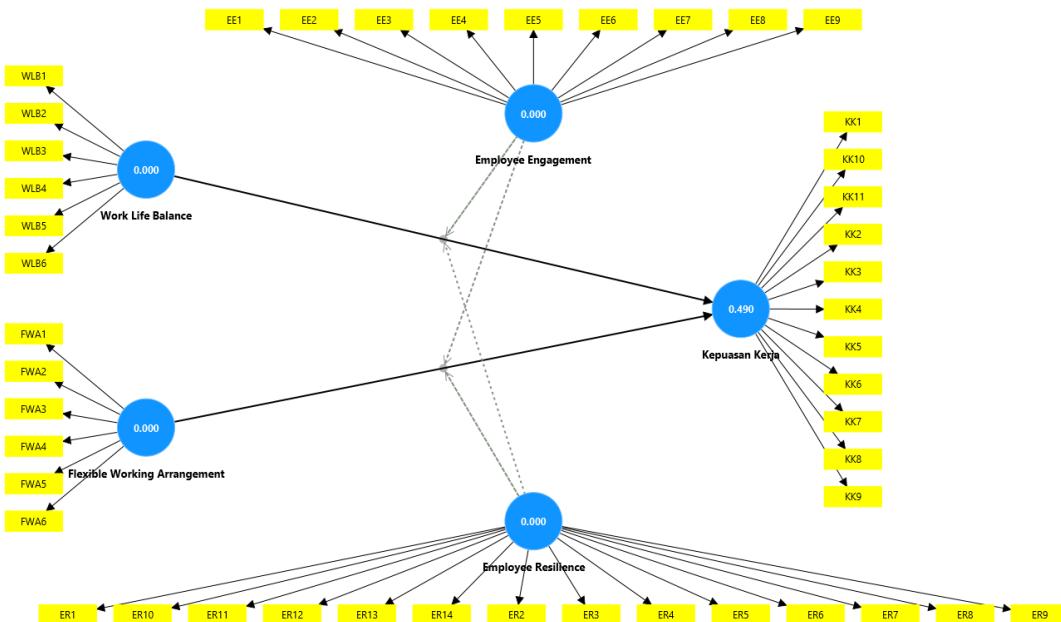
**4.1.3 Hasil Uji Inner Model**

Penilaian model struktural dilakukan melalui evaluasi nilai R-square, f-square, dan Q-square untuk mengukur kekuatan dan kualitas model. Nilai R-square untuk kepuasan kerja sebesar 0,823, menunjukkan bahwa variabel-variabel penelitian (*work life balance*, *flexible working arrangement*, *employee engagement*, dan *employee resilience*) mampu menjelaskan 82,3% varians kepuasan kerja, sementara 17,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki daya prediksi yang sangat kuat. *Work Life Balance* memberikan nilai sebesar 0,023, *Flexible Working Arrangement* sebesar 0,041, *Employee Engagement × Work Life Balance* sebesar 0,036, serta *Employee Engagement × Flexible Working Arrangement* sebesar 0,024. Meskipun kontribusinya kecil, hasil ini tetap menunjukkan adanya pengaruh terhadap peningkatan Kepuasan Kerja. Sementara itu, variabel moderasi *Employee Resilience × Work Life Balance* dan *Employee Resilience × Flexible Working Arrangement* masing-masing hanya memperoleh nilai sebesar 0,011, yang berarti tidak memberikan efek terhadap Kepuasan Kerja. Selanjutnya, nilai Q-square untuk kepuasan kerja sebesar 0,490, menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang memadai dan dapat digunakan untuk prediksi pada sampel yang berbeda.

Tabel 2. Hasil Uji Inner Model

Variabel	R-square	f-square	Q-square
Kepuasan Kerja	0,823	-	0,490
WLB → KK	-	0,023	-
FWA → KK	-	0,041	-
EE x WLB → KK	-	0,036	-
EE x FWA KK	-	0,024	-
ER x WLB → KK	-	0,011	-
ER x FWA → KK	-	0,011	-

Keterangan: WLB = *Work Life Balance*; FWA = *Flexible Working Arrangement*; EE = *Employee Engagement*; ER = *Employee Resilience*; KK = Kepuasan Karyawan.



Gambar 3. Hasil Uji Model Prediktif

## RESEARCH ARTICLE

**4.1.4 Hasil Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value* pada setiap jalur struktural. Hasil menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *t-statistic* sebesar 2,265 dan *p-value* < 0,001, sehingga hipotesis pertama diterima. *Flexible working arrangement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *t-statistic* sebesar 3,317 dan *p-value* 0,001, sehingga hipotesis kedua diterima. Hasil uji hipotesis pengaruh moderasi menunjukkan bahwa *Employee Engagement* mampu memoderasi hubungan *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai *t-statistics* 2,635 (>1,96), dan *p-value* 0,008 (<0,05). Artinya, tingkat keterikatan karyawan dapat melemahkan hubungan antara keseimbangan kerja-hidup dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, *Employee Engagement* juga berperan sebagai moderator pada hubungan *Flexible Working Arrangement* terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai *t-statistic* 2,085 (>1,96), dan *p-value* 0,037 (<0,05). Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan dapat memperkuat efektivitas fleksibilitas kerja dalam menciptakan kepuasan kerja. Sementara itu, *Employee Resilience* tidak terbukti memoderasi hubungan antara *Work Life Balance* maupun *Flexible Working Arrangement* terhadap Kepuasan Kerja, ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* masing-masing 1,348 dan 1,356 (<1,96) serta *p-value* 0,178 dan 0,175 (>0,05). Temuan ini mengindikasikan bahwa *employee resilience* tidak berperan signifikan dalam memperkuat hubungan variabel independen dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, *employee engagement* terbukti lebih berperan penting dibandingkan *employee resilience* pada penelitian ini.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	t-Statistik	p-Value	Keterangan
H1	WLB → KK	2,265	0,024	Diterima
H2	FWA → KK	3,317	0,001	Diterima
H3	EE → (WLB → KK)	2,635	0,008	Diterima
H4	ER → (WLB → KK)	1,348	0,178	Ditolak
H5	EE → (FWA → KK)	2,085	0,037	Diterima
H6	ER (FWA → KK)	1,356	0,175	Ditolak

Keterangan: WLB = *Work Life Balance*; FWA = *Flexible Working Arrangement*; EE = *Employee Engagement*; ER = *Employee Resilience*; KK = Kepuasan Karyawan.

**4.2 Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat *work life balance*, *flexible working arrangement*, *employee engagement*, *employee resilience*, dan kepuasan kerja pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung berada pada kategori sedang. Kondisi ini mengindikasikan bahwa organisasi telah menyediakan sejumlah dukungan terkait *work life balance* dan fleksibilitas kerja, sekaligus mampu menumbuhkan keterikatan dan ketangguhan psikologis pada karyawan, namun seluruhnya masih berada pada level moderat dan belum mencapai kualitas yang optimal. Bagi Generasi Z yang sangat peka terhadap isu kesehatan mental, fleksibilitas, dan makna kerja, tingkat "sedang" ini dapat dibaca sebagai sinyal bahwa kebijakan dan praktik manajemen SDM yang ada sudah berjalan ke arah yang benar, tetapi masih menyisakan ruang perbaikan cukup besar agar benar-benar selaras dengan ekspektasi generasi ini. Temuan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja menguatkan pandangan teoretis bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan prasyarat penting bagi terciptanya kondisi psikologis yang sehat dan sikap positif terhadap pekerjaan. Ketika karyawan Generasi Z merasakan bahwa beban kerja tidak secara berlebihan mengganggu kehidupan personal, mereka cenderung menilai pengalaman kerjanya lebih menyenangkan, bermakna, dan layak untuk dipertahankan. Hasil ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menemukan bahwa dimensi *work life balance* seperti *work interference with personal life*, *personal life interference with work*, dan *work/personal life enhancement* memiliki kontribusi positif terhadap kepuasan kerja.

## RESEARCH ARTICLE

Dengan demikian, temuan penelitian ini menegaskan bahwa upaya organisasi dalam mengurangi konflik peran dan meningkatkan sinergi antara peran kerja dan peran non-kerja tetap menjadi strategi kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja Generasi Z. Pengaruh positif *flexible working arrangement* terhadap kepuasan kerja mengindikasikan bahwa fleksibilitas dalam pengaturan waktu, lokasi, dan cara kerja dipersepsi sebagai bentuk kepercayaan dan penghargaan organisasi terhadap otonomi individu. Generasi Z yang terbiasa dengan teknologi digital dan pola kerja yang dinamis cenderung menilai tinggi kesempatan untuk menyesuaikan jam kerja, memanfaatkan *telecommuting*, atau bekerja dalam skema *hybrid*. Penerapan fleksibilitas memungkinkan mereka mengelola energi dan waktu secara lebih efisien, mengurangi kelelahan, serta memberi ruang bagi aktivitas pengembangan diri di luar pekerjaan. Temuan ini selaras dengan studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja, khususnya pada kelompok generasi muda yang menolak pola kerja kaku dan lebih menyukai pengaturan kerja yang adaptif. Menariknya, *employee engagement* ditemukan memoderasi hubungan antara *work life balance* dan kepuasan kerja dengan arah negatif. Artinya, pada tingkat *engagement* yang tinggi, kontribusi tambahan *work life balance* terhadap kepuasan kerja menjadi relatif lebih kecil. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui perspektif bahwa karyawan dengan tingkat keterikatan tinggi cenderung memperoleh kepuasan kerja dari rasa makna, antusiasme, dan tantangan dalam pekerjaan itu sendiri, sehingga pengaruh variabel kontekstual seperti *work life balance* menjadi kurang dominan. Dengan kata lain, bagi kelompok karyawan yang sangat *engaged*, sumber kepuasan lebih banyak bersifat intrinsik dan terkait dengan kualitas hubungan psikologis mereka dengan pekerjaan dan organisasi, bukan semata-mata dari seberapa seimbang peran kerja dan kehidupan personal mereka. Sebaliknya, *employee engagement* berperan sebagai moderator positif dalam hubungan antara *flexible working arrangement* dan kepuasan kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja akan menghasilkan dampak paling optimal terhadap kepuasan kerja ketika diiringi dengan keterikatan kerja yang tinggi. Bagi karyawan yang *engaged*, fleksibilitas tidak hanya dipahami sebagai "keleluasaan" mengatur waktu dan tempat kerja, tetapi juga sebagai peluang untuk bekerja lebih efektif, menunjukkan tanggung jawab, dan berkontribusi secara maksimal tanpa harus terikat pada pola kerja konvensional. Kombinasi antara fleksibilitas sistem kerja dan kedalaman keterikatan psikologis ini menjadikan karyawan lebih puas karena mereka merasa dipercaya, didukung, dan sekaligus mampu mewujudkan standar kinerja yang mereka anggap bermakna. Berbeda dengan *employee engagement*, *employee resilience* tidak terbukti signifikan sebagai moderator dalam hubungan antara *work life balance* maupun *flexible working arrangement* dengan kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketangguhan psikologis individu, meskipun penting untuk membantu karyawan menghadapi tekanan dan perubahan, tidak secara langsung memperkuat pengaruh kebijakan keseimbangan dan fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja Generasi Z. Bagi Generasi Z, kepuasan kerja tampaknya lebih banyak ditentukan oleh sejauh mana organisasi menyediakan sistem dan kebijakan yang adil, mendukung, dan fleksibel, ketimbang sejauh mana mereka secara pribadi mampu bertahan dan beradaptasi terhadap kondisi yang mungkin belum ideal. Dengan demikian, hasil ini menegaskan pentingnya peran struktural dan kebijakan organisasi dalam membentuk pengalaman kerja yang memuaskan, sementara resiliensi lebih berfungsi sebagai sumber daya psikologis individu yang mendukung fungsi kerja secara umum, namun tidak cukup kuat untuk memodifikasi hubungan antara variabel-variabel kontekstual tersebut dengan kepuasan kerja. Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa pengelolaan *work life balance* dan *flexible working arrangement* yang didukung oleh strategi penguatan *employee engagement* menjadi kombinasi penting dalam meningkatkan kepuasan kerja Generasi Z. Di sisi lain, meskipun resiliensi tetap relevan sebagai modal psikologis individu, organisasi tidak dapat mengandalkan resiliensi semata untuk menutupi kekurangan dalam kebijakan dan lingkungan kerja, melainkan tetap perlu menghadirkan desain kerja yang manusiawi, fleksibel, dan bermakna bagi generasi pekerja masa kini.

## RESEARCH ARTICLE

## 5. Kesimpulan

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kelima variabel penelitian berada pada kategori sedang. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan Generasi Z telah merasakan adanya keseimbangan hidup, fleksibilitas kerja, keterikatan, ketangguhan, dan kepuasan kerja, namun semuanya masih berada pada taraf moderat dan belum sepenuhnya optimal. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung. Semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Temuan ini menegaskan bahwa keseimbangan hidup merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja generasi muda. *Flexible working arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja Generasi Z di Kota Bandung. Penerapan fleksibilitas waktu, lokasi, dan cara kerja terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja generasi muda, karena fleksibilitas tersebut sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi yang mengutamakan otonomi serta keseimbangan hidup. *Employee engagement* berperan sebagai moderator dengan arah negatif dalam hubungan antara *work life balance* dan kepuasan kerja. Ketika keterikatan kerja berada pada tingkat tinggi, peran *work life balance* dalam meningkatkan kepuasan kerja menjadi berkurang, karena kepuasan lebih banyak bersumber dari keterlibatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri. *Employee engagement* berperan sebagai moderator dengan arah positif dalam hubungan antara *flexible working arrangement* dan kepuasan kerja. Keterikatan kerja yang tinggi membuat fleksibilitas kerja semakin efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dengan adanya engagement, fleksibilitas kerja tidak hanya dimaknai sebagai kebebasan, tetapi juga sebagai sarana untuk memperkuat rasa memiliki dan dedikasi terhadap organisasi. *Employee resilience* tidak dapat berperan signifikan dalam memperkuat hubungan antara *work life balance* dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketangguhan individu tidak berperan dalam memperkuat pengaruh keseimbangan antara kerja dan hidup terhadap kepuasan kerja. Generasi Z lebih menekankan pentingnya dukungan organisasi ketimbang hanya mengandalkan resiliensi pribadi. *Employee resilience* juga tidak dapat berperan signifikan dalam memperkuat hubungan antara *flexible working arrangement* dan kepuasan kerja. Meskipun resiliensi merupakan sumber daya psikologis penting, pada karyawan Generasi Z fleksibilitas kerja lebih dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan organisasi, sehingga resiliensi tidak cukup signifikan untuk memperkuat hubungan antara *flexible working arrangement* dan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, perusahaan yang mempekerjakan Generasi Z di Kota Bandung perlu memprioritaskan kebijakan *work life balance* dan *flexible working arrangement* karena keduanya terbukti meningkatkan kepuasan kerja, misalnya melalui pengaturan waktu dan lokasi kerja yang lebih fleksibel serta dukungan terhadap keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Perusahaan juga perlu memperkuat *employee engagement* dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong semangat, dedikasi, dan partisipasi karyawan, agar fleksibilitas kerja benar-benar berkontribusi pada rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi. Meskipun *employee resilience* tidak terbukti signifikan sebagai moderator, program pengembangan *soft skills* seperti pelatihan manajemen stres dan adaptabilitas tetap penting untuk mendukung ketangguhan individu. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan memperluas konteks objek penelitian di luar Generasi Z di Kota Bandung serta mempertimbangkan penambahan variabel lain seperti *work stress*, *organizational support*, *leadership style*, atau *career development* untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif perihal determinasi kepuasan kerja.

## 6. Referensi

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator)* (3rd ed.). Zanafa Publishing.
- Allen, D. (2015). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. Penguin.

## RESEARCH ARTICLE

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan page.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th ed.).
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European Psychologist*.
- Grau, M. (2017). Work-life balance: Scale development and validation.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Hasibuan, D. Z., & Rahmani, N. A. B. (2022). The role of human resource management in an organization or company. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 3(3), 967–972.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (20th ed.). PT. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (2015). Motivation-hygiene theory. *Organizational Behavior*, 1(1), 61–74.
- Indradewa, R., & Prasetio, A. A. (2023). The influence of flexible working arrangements and work-life balance on job satisfaction: A double-layered moderated mediation model. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(2), 449–476.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, 5(4), 207–241.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57–72.
- McEwen, K., & Boyd, C. M. (2018). A measure of team resilience: Developing the resilience at work team scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(3), 258–272.
- Pandiangan, H. (2018). Flexible working arrangement dan pengaruhnya terhadap work-life balance pada driver layanan jasa transportasi online di kota Yogyakarta. Universitas Sanata Dharma.

## RESEARCH ARTICLE

- Pratama, H. P. (2021). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan milenial perusahaan startup di Jakarta. Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
- Rahmawati, S. W. (2013). Employee resiliencies and job satisfaction. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 2(1), 30–37.
- Rau, B. L., & Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111–136.
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior: Global Edition*. Pearson Deutschland.
- Schaufeli, W. B. (2012). The measurement of work engagement. In *Research methods in occupational health psychology*. Routledge.
- Selby, C., & Wilson, F. (2001). *Flexible Working Handbook Version 1.0*. Flexwork Project.
- Simanjuntak, T., & Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh knowledge sharing dan employee engagement terhadap kepuasan kerja karyawan Narma Toserba Narogong Bogor. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 42–54.
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge.