

Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja, Budaya Organisasi & *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z (Studi Kasus Pada Karyawan Biro Umum Kementerian Pekerjaan Umum)

Raffa Rizqi Pramudita^{1*}, Setyani Dwi Lestari²

^{1,2}Manajemen, Universitas Budi Luhur, Indonesia

E-mail: raffarizqi11@gmail.com¹, setyani.dwilestari@budiluhur.ac.id²

Abstrak

Struktur penduduk Indonesia didominasi oleh generasi muda, di mana Generasi Z merupakan kelompok terbesar, Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z menjadi salah satu kelompok usia produktif yang akan mendominasi pasar tenaga kerja Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja, Budaya Organisasi, dan *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z di Biro Umum Kementerian Pekerjaan Umum. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif dan analisa data menggunakan regresi linear berganda. Populasi Karyawan Generasi Z pada Biro Umum Kementerian Pekerjaan Umum sebanyak 50 orang. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) dengan jumlah responden sebanyak 50 karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala likert yang diolah menggunakan Microsoft Excel 2021 dan IBM SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel Fleksibilitas Jam Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dan variabel *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Kata kunci: Fleksibilitas Jam Kerja; Budaya Organisasi; *Work Life Balance*; Kepuasan Kerja.

LATAR BELAKANG

Dalam lingkungan bisnis yang sulit saat ini, keunggulan perusahaan tidak lagi hanya bergantung pada produk atau teknologi melainkan tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Perusahaan dengan pekerja yang terampil akan lebih mudah mencapai tujuan mereka, karena strategi terbaik membutuhkan orang yang tepat untuk melaksanakannya (Patswawati & Arifin, 2025).

Perkembangan dunia kerja dalam beberapa tahun terakhir mengalami perubahan yang sangat dinamis seiring dengan kemajuan teknologi dan globalisasi. Komposisi tenaga kerja saat ini mulai didominasi oleh Generasi Z yaitu individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (Badan Pusat Statistik, 2021). Generasi ini dikenal memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti lebih adaptif terhadap teknologi, memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, serta mengutamakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Dalam menghadapi perubahan karakteristik tenaga kerja yang didominasi oleh Generasi Z, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja yang baik akan berdampak pada meningkatnya semangat kerja, produktivitas, serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada organisasi.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kepuasan kerja adalah fleksibilitas jam kerja. Fleksibilitas jam kerja memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengatur waktu kerja sehingga dapat meningkatkan kenyamanan dan produktivitas kerja. Penelitian Syahrul et al., (2022) menunjukkan bahwa fleksibilitas jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selain fleksibilitas jam kerja, budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, meningkatkan kerja sama, serta memperkuat hubungan antarpegawai. Penelitian Rianto, (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian. Syahrul et al., (2022) menemukan bahwa fleksibilitas jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan Wibowo et al., (2021) menunjukkan bahwa pengaruh fleksibilitas kerja dapat berbeda pada jenis pekerjaan tertentu. Pada variabel budaya organisasi, Rianto, (2022) dan Yuliani et al., (2023) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan Babu Hahang, (2021) menyatakan bahwa pengaruh tersebut dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Demikian pula pada variabel *work life balance*, Aura & Hutahaeen, (2024) menemukan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan Wanasiri & Aryanto, (2025) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut dapat berbeda tergantung pada sistem kerja dan karakteristik organisasi.

KAJIAN TEORITIS

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kesesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi kerja yang mereka alami (Ariani & Mugiastuti, 2022). Selain itu, equity theory menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam organisasi, sedangkan *expectancy theory* menekankan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh harapan individu terhadap hasil dari usaha yang dilakukan (Wibowo et al., 2024). Menurut Musarofah, (2021), indikator kepuasan kerja terdiri dari:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
2. Kepuasan terhadap kompensasi
3. Kepuasan terhadap lingkungan kerja
4. Kepuasan terhadap hubungan kerja
5. Kepuasan terhadap kesempatan pengembangan karier

Fleksibilitas Jam Kerja

Menurut Syahrul et al., (2022) fleksibilitas kerja adalah bentuk pengaturan kerja yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyesuaikan waktu dan tempat kerja agar lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, menurut Waworuntu et al., (2022) fleksibilitas jam kerja merupakan kemampuan organisasi dalam memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk mengatur pola kerja sehingga dapat menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Syahrul et al., (2022) indikator fleksibilitas jam kerja terdiri dari:

1. Kebebasan dalam menentukan jam kerja, ditunjukkan dengan adanya keleluasaan karyawan dalam mengatur waktu kerja.
2. Kemudahan dalam mengatur keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, ditunjukkan dengan kemampuan karyawan membagi waktu antara pekerjaan dan aktivitas pribadi.
3. Fleksibilitas lokasi kerja, ditunjukkan dengan adanya kesempatan bekerja dari luar kantor.
4. Efektivitas sistem kerja fleksibel, ditunjukkan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara optimal meskipun bekerja secara fleksibel.
5. Kenyamanan dalam bekerja, ditunjukkan dengan meningkatnya rasa nyaman dan menurunnya tingkat stres kerja akibat penerapan fleksibilitas jam kerja.

Budaya Organisasi

Menurut Rianto, (2022) budaya organisasi adalah sekumpulan nilai dan kebiasaan yang diterapkan perusahaan untuk membentuk perilaku kerja karyawan agar sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu, Nasution, (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola kebiasaan dan cara berpikir yang berkembang dalam organisasi dan dijadikan pedoman dalam menyelesaikan berbagai masalah di dalam perusahaan. Menurut Rianto, (2022) indikator budaya organisasi terdiri dari:

1. Kerja sama antarpegawai, ditunjukkan dengan adanya hubungan kerja yang harmonis dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Komunikasi dalam organisasi, ditunjukkan dengan adanya keterbukaan komunikasi antara atasan dan bawahan maupun sesama rekan kerja.
3. Kepatuhan terhadap nilai dan aturan organisasi, ditunjukkan dengan kedisiplinan dan perilaku kerja yang sesuai dengan budaya perusahaan.
4. Dukungan organisasi terhadap inovasi, ditunjukkan dengan adanya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan ide dan berkreasi dalam pekerjaan.
5. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, ditunjukkan dengan terciptanya suasana kerja yang mendukung produktivitas dan kenyamanan karyawan.

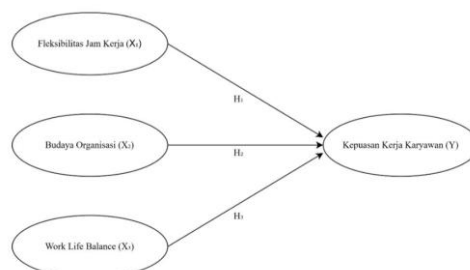
Work Life Balance

Menurut Aura & Hutahaean, (2024), *work life balance* adalah kondisi ketika seseorang mampu memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus tetap memiliki waktu dan perhatian untuk kehidupan pribadi maupun keluarga sehingga tercipta kehidupan yang lebih seimbang dan sehat. Selain itu, Wanasiri & Aryanto, (2025) menjelaskan bahwa *work life balance* tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga kemampuan individu dalam menjaga kondisi mental dan emosional agar tetap nyaman dalam menjalankan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Wanasiri & Aryanto, (2025) indikator *work life balance* terdiri dari:

1. Kemampuan membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi
2. Rendahnya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi
3. Tingkat kenyamanan dalam menjalankan pekerjaan dan kehidupan pribadi
4. Kepuasan terhadap kehidupan kerja dan kehidupan pribadi
5. Kemampuan menjaga kesehatan fisik dan mental

Kerangka Teoritis

Gambar dari kerangka konseptual atau model penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Data diolah peneliti

H₁ : Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

H₂ : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

H₃ : Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus. Teknik sampling jenuh digunakan karena jumlah populasi dalam penelitian ini relatif kecil, yaitu sebanyak 50 orang karyawan Generasi Z pada Biro Umum Kementerian Pekerjaan Umum, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Berdasarkan hasil pengujian validitas menggunakan IBM SPSS versi 25, seluruh item pernyataan pada variabel Fleksibilitas Jam Kerja (X_1), Budaya Organisasi (X_2), *Work Life Balance* (X_3), dan Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel sebesar 0,279, sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrument.

Uji Validitas Variabel Fleksibilitas Jam Kerja (X_1)

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel Fleksibilitas Jam Kerja (X_1)

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	39,74	14,645	,328	,817
X1.2	39,88	13,087	,644	,787
X1.3	39,86	14,286	,328	,819
X1.4	39,90	12,133	,796	,768
X1.5	39,90	12,173	,786	,769
X1.6	39,96	14,039	,305	,825
X1.7	39,92	14,116	,303	,824
X1.8	39,84	14,096	,396	,812
X1.9	39,80	13,959	,397	,812
X1.10	39,90	12,133	,796	,768

Sumber: Output SPSS v25

Berdasarkan hasil output SPSS pada Tabel 1, dapat dijelaskan bahwa kolom *Corrected Item-Total Correlation* merupakan nilai r hitung dari masing-masing item atau butir pernyataan pada variabel Fleksibilitas Jam Kerja (X_1). Dari butir pernyataan X1.1 sampai dengan X1.10, seluruh butir pernyataan dinyatakan valid karena memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang lebih besar dari r tabel. Dengan jumlah responden sebanyak 50 orang, diperoleh nilai r tabel pada $df = 48$ ($50 - 2$) sebesar 0,279.

Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X_2)

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	39,80	18,041	,370	,884
X2.2	39,94	15,976	,757	,858
X2.3	39,92	17,463	,400	,884
X2.4	39,96	15,631	,746	,858
X2.5	39,96	15,590	,754	,858
X2.6	39,96	16,162	,719	,861
X2.7	39,96	15,794	,711	,861
X2.8	39,86	16,939	,502	,877
X2.9	39,92	16,769	,431	,885
X2.10	39,96	16,039	,747	,859

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 25

Berdasarkan hasil output SPSS pada Tabel 2, dapat dijelaskan bahwa kolom *Corrected Item-Total Correlation* merupakan nilai r hitung dari masing-masing item atau butir pernyataan pada variabel Budaya Organisasi (X2). Dari butir pernyataan X2.1 sampai dengan X2.10, seluruh butir pernyataan dinyatakan valid karena memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang lebih besar dari r tabel. Dengan jumlah responden sebanyak 50 orang, diperoleh nilai r tabel pada $df = 48$ ($50 - 2$) sebesar 0,279.

Uji Validitas Variabel Work Life Balance (X3)

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Work Life Balance (X3)

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	40,50	12,990	,293	,826
X3.2	40,28	12,247	,618	,794
X3.3	40,56	12,578	,348	,822
X3.4	40,28	12,247	,618	,794
X3.5	40,40	12,571	,404	,814
X3.6	40,44	12,823	,408	,813
X3.7	40,36	12,276	,549	,799
X3.8	40,28	12,247	,618	,794
X3.9	40,44	10,986	,651	,786
X3.10	40,38	11,669	,623	,790

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 25

Berdasarkan hasil output SPSS pada Tabel 4.3, dapat dijelaskan bahwa kolom *Corrected Item-Total Correlation* merupakan nilai r hitung dari masing-masing item atau butir pernyataan pada variabel *Work Life Balance* (X3). Dari butir pernyataan X3.1 sampai dengan X3.10, seluruh butir pernyataan dinyatakan valid karena memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang lebih besar dari r tabel. Dengan jumlah responden sebanyak 50 orang, diperoleh nilai r tabel pada $df = 48$ ($50 - 2$) sebesar 0,279.

Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y)

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	39,70	16,010	,640	,829
Y2	39,70	15,439	,682	,824
Y3	39,60	16,245	,540	,837
Y4	39,66	16,107	,458	,846
Y5	39,70	15,888	,667	,827
Y6	39,66	16,800	,429	,846
Y7	39,70	15,235	,726	,820
Y8	39,70	15,235	,726	,820
Y9	39,76	16,717	,362	,855
Y10	39,72	16,736	,374	,853

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 25

Berdasarkan hasil output SPSS pada Tabel 4, dapat dijelaskan bahwa kolom *Corrected Item-Total Correlation* merupakan nilai r hitung dari masing-masing item atau butir pernyataan pada variabel Kepuasan Kerja (Y). Dari butir pernyataan Y1 sampai dengan Y10, seluruh butir pernyataan dinyatakan valid karena memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* yang lebih besar dari r tabel. Dengan jumlah responden sebanyak 50 orang, diperoleh nilai r tabel pada $df = 48$ ($50 - 2$) sebesar 0,279.

Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas terhadap variabel Fleksibilitas Jam Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), *Work Life Balance* (X3), dan Kepuasan Kerja (Y) menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, sehingga seluruh item pernyataan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian.

Uji Reliabilitas Variabel Fleksibilitas Jam Kerja (X1)

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Fleksibilitas Jam Kerja (X1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,818	10

Sumber: Hasil pengolahan data dari software SPSS V.25, data diolah sendiri

Berdasarkan hasil uji reliabilitas variabel Fleksibilitas Jam Kerja (X1), diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,818 dengan jumlah item sebanyak 10 pernyataan. Nilai tersebut lebih besar dari 0,70, sehingga instrumen pada variabel Fleksibilitas Jam Kerja (X1) dinyatakan reliabel dan dapat digunakan secara konsisten dalam penelitian

Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,881	10

Sumber: Hasil pengolahan data dari software SPSS V.25, data diolah peneliti

Berdasarkan hasil uji reliabilitas variabel Budaya Organisasi (X2), diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,881 dengan jumlah item sebanyak 10 pernyataan. Nilai tersebut lebih besar dari 0,70, sehingga instrumen pada variabel Budaya Organisasi (X2) dinyatakan reliabel dan dapat digunakan secara konsisten dalam penelitian.

Uji Reliabilitas Variabel Work Life Balance (X3)

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Work Life Balance (X3)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,820	10

Sumber: Hasil pengolahan data dari software SPSS V.25, data diolah peneliti

Berdasarkan hasil uji reliabilitas variabel *Work Life Balance* (X3), diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,820 dengan jumlah item sebanyak 10 pernyataan. Nilai tersebut lebih besar dari 0,70, sehingga instrumen pada variabel *Work Life Balance* (X3) dinyatakan reliabel dan dapat digunakan secara konsisten dalam penelitian.

Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,850	10

Sumber: Hasil pengolahan data dari software SPSS 25, data diolah peneliti

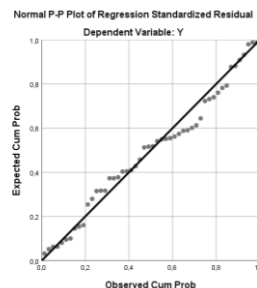
Berdasarkan hasil uji reliabilitas variabel Kepuasan Kerja (Y), diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,850 dengan jumlah item sebanyak 10 pernyataan. Nilai tersebut lebih besar dari 0,70, sehingga instrumen pada variabel Kepuasan Kerja (Y) dinyatakan reliabel dan dapat digunakan secara konsisten dalam penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Menurut Ghazali (2021), uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan dengan bantuan program IBM SPSS versi 25.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan menggunakan metode *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dan Grafik Normal P-P Plot.



Gambar 2. Grafik Normal P-P Plot

Sumber : pengolahan data, SPSS 25

Berdasarkan Gambar 2 hasil output SPSS *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*, terlihat bahwa titik-titik data menyebar di sekitar garis diagonal dan sebagian besar mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa pola penyebaran residual mendekati distribusi normal, sehingga dapat dikatakan bahwa data pada variabel penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas. Selain menggunakan grafik Normal P-P Plot, uji normalitas juga dapat dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Apabila nilai Asymp. Sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05, maka data residual dinyatakan berdistribusi normal, sedangkan apabila nilai Asymp. Sig. (2-tailed) lebih kecil dari 0,05, maka data residual dinyatakan tidak berdistribusi normal. Dengan demikian, berdasarkan penyebaran titik-titik pada grafik Normal P-P Plot, model regresi dalam penelitian ini dapat dikatakan telah memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 9. Hasil Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
Unstandardized Residual	
N	50
Mean	,0000000
Std. Deviation	,95588133
Absolute	,104
Positive	,104
Negative	-,070
Test Statistic	,104
Asymp. Sig. (2-tailed)	,200 ^{a,d}

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : pengolahan data, SPSS 25

Berdasarkan Tabel 9 terlihat bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, yang berarti lebih besar dari 0,05 ($0,200 > 0,05$). Dari hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa data

residual pada penelitian ini berdistribusi normal. Dengan demikian, model regresi yang digunakan telah memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas

Kriteria pengambilan keputusannya adalah model regresi dinyatakan tidak mengalami multikolinearitas jika nilai *Tolerance* > 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10. Pengujian multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 10 berikut:

Tabel 10. Hasil Uji *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients				Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
(Constant)	-1,363	1,780		-.766	,448			
X1	,428	,106	,391	4,055	,000	,109	9,135	
X2	,579	,096	,587	6,003	,000	,107	9,379	
X3	,018	,052	,016	,357	,723	,504	1,984	

a. Dependent Variable: Y

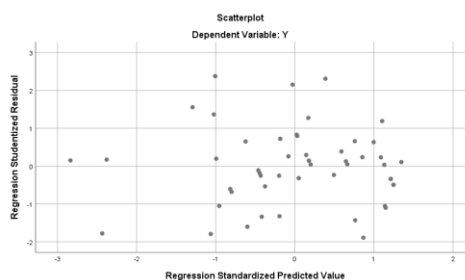
Sumber: pengolahan data, SPSS 25

Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai VIF dan nilai *tolerance* masing-masing variabel independen sebagai berikut:

- Variabel Fleksibilitas Jam Kerja (X1) memiliki nilai VIF sebesar $9,135 < 10$ dan nilai *Tolerance* sebesar $0,109 > 0,10$
- Variabel Budaya Organisasi (X2) memiliki nilai VIF sebesar $9,379 < 10$ dan nilai *Tolerance* sebesar $0,107 > 0,10$.
- Variabel *Work Life Balance* (X3) memiliki nilai VIF $1,984 < 10$ dan nilai *tolerance* $0,504 > 0,10$

Hasil uji multikolinearitas pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen memiliki nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami masalah multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber : hasil output SPSS 25

Berdasarkan Gambar 2 hasil output Scatterplot, terlihat bahwa titik-titik data menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu yang jelas, seperti pola bergelombang, melebar, atau menyempit. Selain itu, titik-titik tersebut tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y (Regression Studentized Residual), sehingga menunjukkan bahwa varians residual bersifat konstan. Berdasarkan hasil pengamatan tersebut, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami masalah heteroskedastisitas. Dengan demikian, asumsi heteroskedastisitas telah terpenuhi dan model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Alat Analisis Data

Analisis Korelasi Sederhana

Untuk melihat nilai koefisien korelasi dapat dibantu melalui program SPSS 25 yang menghasilkan *output* sebagai berikut :

Tabel 11. Hasil Uji Korelasi Pearson

		Correlations			
		X1	X2	X3	Y
X1	Pearson Correlation	1	,943**	,689**	,956**
X2	Pearson Correlation	,943**	1	,699**	,967**
X3	Pearson Correlation	,689**	,699**	1	,696**
Y	Pearson Correlation	,956**	,967**	,696**	1

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: pengolahan data, SPSS 25

Berdasarkan Tabel 11 di atas, Berdasarkan keterangan pada output mengenai korelasi, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Hubungan Fleksibilitas Jam Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) Nilai koefisien korelasi (*Pearson Correlation*) antara variabel Fleksibilitas Jam Kerja dengan Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,956. Berdasarkan klasifikasi interval, nilai tersebut berada pada rentang $> 0,75 - 1,00$ yang berarti kedua variabel memiliki tingkat korelasi sangat kuat. Hubungan ini bernilai positif dan sangat signifikan, yang dibuktikan dengan nilai signifikansi (*Sig. 2-tailed*) sebesar $0,000 < 0,05$.
- Hubungan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) Nilai koefisien korelasi (*Pearson Correlation*) antara variabel Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,967. Berdasarkan klasifikasi interval, nilai tersebut berada pada rentang $> 0,75 - 1,00$ yang berarti kedua variabel memiliki tingkat korelasi sangat kuat. Hubungan ini bernilai positif dan sangat signifikan, yang dibuktikan dengan nilai signifikansi (*Sig. 2-tailed*) sebesar $0,000 < 0,05$.
- Hubungan *Work Life Balance* (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) Nilai koefisien korelasi (*Pearson Correlation*) antara variabel *Work Life Balance* dengan Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,696. Berdasarkan klasifikasi interval, nilai tersebut berada pada rentang $> 0,50 - 0,75$ yang berarti kedua variabel memiliki tingkat korelasi kuat. Hubungan ini bernilai positif dan sangat signifikan, yang dibuktikan dengan nilai signifikansi (*Sig. 2-tailed*) sebesar $0,000 < 0,05$.

Secara keseluruhan, seluruh variabel independen (X1, X2, X3) memiliki hubungan yang searah (positif) dan signifikan secara statistik terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Berdasarkan hasil uji tersebut, Budaya Organisasi (X2) merupakan variabel yang memiliki tingkat hubungan paling kuat terhadap Kepuasan Kerja dibandingkan dengan variabel lainnya, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,967, diikuti oleh Fleksibilitas Jam Kerja (X1) sebesar 0,956 dan *Work Life Balance* (X3) sebesar 0,696.

Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh variabel independen yang terdiri dari Fleksibilitas Jam Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), dan *Work Life Balance* (X3) terhadap variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z (Y) pada Biro Umum Kementerian Pekerjaan Umum. Oleh karena itu, penelitian merumuskan regresi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

- X1 : Variabel Fleksibilitas Jam Kerja
X2 : Variabel Budaya Organisasi

Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja, Budaya Organisasi & Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z (Studi Kasus Pada Karyawan Biro Umum Kementerian Pekerjaan Umum)
 Raffa Rizqi Pramudita, Setyani Dwi Lestari

X3 : Variabel Work Life Balance
 Y : Kepuasan Kerja
 A : Konstanta
 $\beta_1\beta_2\beta_3$: Koefisien Regresi (nilai peningkatan atau penurunan)
 ε : Error

Tabel 12. Pearson Correlation

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	Entered	Removed	
1	X3, X1, X2 ^b		Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Sumber: pengolahan data, SPSS 25

Tabel 12 di atas menunjukkan bahwa tidak ada variabel yang dikeluarkan dalam penelitian ini, atau dapat dikatakan bahwa variabel Fleksibilitas Jam Kerja, Budaya Organisasi, dan *Work Life Balance* sebagai variabel bebas dimasukkan seluruhnya dalam perhitungan regresi.

Tabel 13. Hasil Uji Regresi Berganda

Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta		
	B	Std. Error			
(Constant)	-1,363	1,780		-,766	,448
X1	,428	,106	,391	4,055	,000
X2	,579	,096	,587	6,003	,000
X3	,018	,052	,016	,357	,723

a. Dependent Variable: Y

Sumber: pengolahan data, SPSS 25

Berdasarkan Tabel 13 di atas, hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan nilai-nilai koefisien regresi (*Unstandardized Coefficients B*) untuk masing-masing variabel. Dari tabel tersebut, maka dapat disusun persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = -1,363 + 0,428 X_1 + 0,579 X_2 + 0,018 X_3 + e$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- Konstanta (α) sebesar -1,363 Nilai konstanta sebesar -1,363 menunjukkan bahwa apabila variabel independen yang terdiri dari Fleksibilitas Jam Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Work Life Balance (X3) diasumsikan konstan atau bernilai nol (0), maka nilai Kepuasan Kerja (Y) akan bernilai sebesar -1,363 satuan. Nilai konstanta yang bertanda negatif menunjukkan bahwa tanpa adanya pengaruh dari ketiga variabel independen tersebut, tingkat Kepuasan Kerja cenderung berada pada nilai yang rendah.
- Koefisien Regresi Fleksibilitas Jam Kerja (β_1) sebesar 0,428 Nilai koefisien regresi untuk variabel Fleksibilitas Jam Kerja (X1) adalah sebesar 0,428 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan Fleksibilitas Jam Kerja sebesar satu satuan akan diikuti oleh peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 0,428 satuan, dengan asumsi variabel independen lainnya tetap (konstan). Arah positif ini menunjukkan bahwa semakin baik fleksibilitas jam kerja yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.
- Koefisien Regresi Budaya Organisasi (β_2) sebesar 0,579 Nilai koefisien regresi untuk variabel Budaya Organisasi (X2) adalah sebesar 0,579 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan Budaya Organisasi sebesar satu satuan akan diikuti oleh peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 0,579 satuan, dengan asumsi variabel independen lainnya tetap (konstan). Nilai ini merupakan koefisien terbesar di antara

variabel independen lainnya, yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap Kepuasan Kerja.

- d. Koefisien Regresi *Work Life Balance* (β_3) sebesar 0,018 Nilai koefisien regresi untuk variabel *Work Life Balance* (X3) adalah sebesar 0,018 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan *Work Life Balance* sebesar satu satuan akan diikuti oleh peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 0,018 satuan, dengan asumsi variabel independen lainnya tetap (konstan). Arah positif ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, maka kepuasan kerja karyawan juga cenderung meningkat.

Hasil persamaan regresi linear berganda menunjukkan bahwa seluruh variabel independen, yaitu Fleksibilitas Jam Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), dan *Work Life Balance* (X3), memiliki arah pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja (Y). Artinya, setiap peningkatan pada masing-masing variabel independen akan mendorong peningkatan tingkat Kepuasan Kerja. Di antara ketiga variabel tersebut, Budaya Organisasi (X2) memberikan kontribusi pengaruh yang paling dominan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,579, diikuti oleh Fleksibilitas Jam Kerja (X1) sebesar 0,428, sedangkan *Work Life Balance* (X3) memiliki kontribusi pengaruh yang paling kecil yaitu sebesar 0,018.

Uji Koefisien Determinan (Adjusted R²)

Tabel 14. Hasil Uji Koefisiensi Determinasi (Adjusted R²)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.976 ^a	.953	.950	.987

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber : pengolahan data, SPSS 25

Berdasarkan Tabel 14 terlihat bahwa nilai Koefisien Adjusted R Square sebesar 0,950, yang berarti bahwa 95,0% variasi Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh variabel Fleksibilitas Jam Kerja, Budaya Organisasi, dan *Work Life Balance*. Sedangkan sisanya sebesar 5,0% (100% - 95,0%) dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Dengan demikian, kemampuan variabel Fleksibilitas Jam Kerja, Budaya Organisasi, dan *Work Life Balance* dalam menjelaskan variasi Kepuasan Kerja tergolong sangat kuat, karena sebagian besar perubahan pada Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut.

Uji T

Hasil pengujian uji t dapat dilihat pada Tabel 15 berikut ini.

Tabel 15. Hasil Uji Parsial (Uji T)

Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1,363	1,780		-.766	.448
X1	.428	.106	.391	4,055	.000
X2	.579	.096	.587	6,003	.000
X3	.018	.052	.016	.357	.723

a. Dependent Variable: Y

Sumber: pengolahan data, SPSS 25

Dengan nilai t tabel sebesar 2,013, maka hasil uji t pada Tabel 15 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fleksibilitas Jam Kerja (X1)

- Thitung Fleksibilitas Jam Kerja (4,055) > t tabel (2,013), maka H_1 diterima dan H_0 ditolak.
- Sig. Fleksibilitas Jam Kerja (0,000) < α (0,05), maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Artinya, variabel Fleksibilitas Jam Kerja (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y).

2. Budaya Organisasi (X2)

- Thitung Budaya Organisasi (6,003) > t tabel (2,013), maka H_2 diterima dan H_0 ditolak.
- Sig. Budaya Organisasi (0,000) < α (0,05), maka H_2 diterima dan H_0 ditolak. Artinya, variabel Budaya Organisasi (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y).

3. Work Life Balance (X3)

- Thitung *Work Life Balance* (0,357) < t tabel (2,013), maka H_0 diterima dan H_3 ditolak.
- Sig. *Work Life Balance* (0,723) > α (0,05), maka H_0 diterima dan H_3 ditolak. Artinya, variabel *Work Life Balance* (X3) secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y).

Berdasarkan hasil uji t tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel Fleksibilitas Jam Kerja (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), sedangkan variabel *Work Life Balance* (X3) secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Selain itu, variabel Budaya Organisasi (X2) memiliki pengaruh paling dominan, yang ditunjukkan oleh nilai t hitung terbesar yaitu sebesar 6,003.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja, Budaya Organisasi, dan *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z, pada Biro Umum Kementerian Pekerjaan Umum, serta berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Fleksibilitas Jam Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Generasi Z Biro Umum Kementerian Pekerjaan Umum.
- Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Generasi Z Biro Umum Kementerian Pekerjaan Umum.
- Work Life Balance* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Generasi Z Biro Umum Kementerian Pekerjaan Umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, M., & Mugiasuti, R. R. H. (2022). Determinants of Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 24(1), 52–63. <https://doi.org/10.9744/jmk.24.1.52-63>
- Aura, R. R., & Hutahae, E. S. H. (2024). Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z. *Journal of Sharia Economics Scholar (JoSES)*, 2(4). <https://ojs.unimal.ac.id/joses/article/download/20661/7946>
- Babu Hahang, J. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Perangkat Desa. *Matriks Jurnal Sosial Dan Sains*, 3(1), 1–10.

- <https://doi.org/10.59784/matriks.v3i1.77>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Potret Sensus Penduduk 2020 Menuju Satu Data Kependudukan Indonesia*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). “True Gen”: Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 10. [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Consumer Packaged Goods/Our Insights/True Gen Generation Z and its implications for companies/Generation-Z-and-its-implication-for-companies.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Consumer/Packaged%20Goods/Our%20Insights/True%20Gen%20Generation%20Z%20and%20its%20implications%20for%20companies/Generation-Z-and-its-implication-for-companies.ashx)
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hardani, Helmina Andriani, Jumari Ustiawaty, Evi Fatmi Utami, Ria Rahmatul Istiqomah, Roushandy Asri Fardani, Sukmana Dwi Auliya, dan N. H. A. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. CV Pustaka Ilmu Group.
- Mitsakis, M., & Galanakis, M. (2022). An Empirical Examination of Herzberg’s Theory in the 21st Century Workplace. *Organizational Psychology Re-Examined. Psychology*, 13(02), 264–272. <https://doi.org/10.4236/psych.2022.132015>
- Musarofah. (2021). Pengaruh motivasi, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 10(8), 13–31.
- Nasution. (2023). Jurnal Pijar Studi Manajemen dan Bisnis Literature Review. *Jurnal Pijar Studi Manajemen Dan Bisnis*, 1(3), 566–577. <https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/pmb>
- Patsawati, P., & Arifin, A. L. (2025). The Role of Human Resource Management in Improving Organizational Performance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 6(4), 752–757. <https://doi.org/10.38035/dijms.v6i4.4337>
- Priporas, C. V., Stylos, N., & Kamenidou, I. (Eirini). (2020). City image, city brand personality and generation Z residents’ life satisfaction under economic crisis: Predictors of city-related social media engagement. *Journal of Business Research*, 119, 453–463. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.019>
- Rianto, D. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (BISMA)*, 16(2).
- Riyadi, S., Sari, Y. I. (2024). Menyingkap elemen-elemen kepuasan karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(2), 152–162. <https://doi.org/10.30659/ekobis.25.2.152-162>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Saputra, S. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT Citra Crocotama International di Jakarta. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(1), 98–106. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i1.11292>
- Sari, D. P., & Nugroho, A. (2023). Fleksibilitas kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja generasi milenial. *Jurnal Riset Manajemen*, 12(1), 45–58.
- Soleha, N., & Wulandaru, D. R. (2025). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Turnover Intention dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Generasi Z. *Journal Financial, Business and Economics (JFINE)*, 3(1), 60–72. <https://journal.unu-jogja.ac.id/fe/index.php/j-fine/article/download/34/25>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi Kedua). Alfabeta.

- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syahputri, A. Z., Fallenia, F. Della, & Syafitri, R. (2023). Kerangka berfikir penelitian kuantitatif. *Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pengajaran*, 2(1), 160–166.
- Wanasiri, Y., & Aryanto, R. (2025). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di Jakarta. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies (JEBMES)*, 5(2), 131–149. <https://jebmes.ppmschool.ac.id/index.php/jebmes/article/download/282/80>
- Waworuntu, D. U., Lapian, S. L. H. . J., & Pandowo, M. (2022). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention at BETA BERLIAN MANADO. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 643. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.42301>
- Wibowo, A., Santoso, B., & Prasetyo, H. (2021). Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja dengan work-life balance sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 456–468.
- Wibowo, A., Syah, T. A., Harahap, R. S., Fatmasari, A., & Nurcholis, A. W. (2024). How Job Satisfaction and Organizational Commitment Affect the Organizational Citizenship Behavior of Factory Employees: The Role of Psychological Contract as a Mediator. *Citizen : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 4(4), 415–429. <https://doi.org/10.53866/jimi.v4i4.422>
- Wijaya, R., Yuningsih, Y., Manajemen, J., & Lampung, U. (2025). *Pengaruh Fleksibilitas Waktu Kerja Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Gojek Indonesia*. *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi*, 3(3), 60–70. <https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v3i3.5300>
- Yuliani, M., Prasetyo, B., & Handoko, A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Sektor Jasa. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jasa*, 8(3), 133–145. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jmb/article/download/40567/16234>