JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
DINASTI REVIEW
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i4
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 26 Januari 2026 | **Revised:** 4 April 2026 | **Accepted:** 7 April 2026

Tantangan Tenaga Kerja Gen Z di Era Kerja Fleksibel Dalam Mencapai Kepuasan Kerja di Manufaktur Teknologi Kota Batam

Lingga Yudira Manjula[1], Muhammad Donal Mon[2]
[1]Universitas Internasional Batam, Kepulauan Riau, Indonesia, 2241015.lingga@uib.edu
[2]Universitas Internasional Batam, Kepulauan Riau, Indonesia, muhammad.donal@ac.id

Corresponding Author: 2241015.lingga@uib.edu[1]

Abstract:. *This study explores the influence of Fexible Working Hours (FWH) on Job Satisfaction (JS), with Organizational Commitment (OC) and Work Life Balabce (WLB) examined as mediating variables among generation Z employees in the manufacturing sector of batam, Indonesia. As a major industrial Hub, batam offers a diverse working environtment, making it a relevant context for examining generational responses to workplace flexibility. Generation Z, know n for theis strong preference for autonomy and work-life balance, presents unique expectetions toward toward organizational practices, especially regarding flexibility in work arrangements. A quantitative research approach was employed in this study, involving the distribution of structured questionnaires to 220 respondents from various manufacturing companies in Batam. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS version 4.1.9, allowing for a robust examination of both direct and indirect relationships between variables. The empirical results demonstrate that FWH has a statistically significant and positive effect on OC, WLB, and JS. Additionally, OC was found to positively influence JS and to serve as a significant mediating variable in the relationship between FWH and JS. However, contrary to expectations, WLB did not show a significant mediating effect in this relationship. This suggests that while work-life balance is valued by Generation Z, its role as a psychological mechanism linking flexible hours to job satisfaction may be less direct than that of organizational commitment. These findings contribute to the growing body of literature on workplace flexibility and generational workforce dynamics by highlighting the mechanisms through which flexible work arrangements impact job outcomes. From a practical standpoint, the study emphasizes the need for companies, especially in the manufacturing sector, to implement more adaptive and flexible work policies to foster employee satisfaction, enhance organizational commitment, and improve retention among younger employees. Future research is encouraged to explore the moderating roles of cultural, organizational, and personal factors in shaping these relationships.*

Keywords: *Flexible Working Hours, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Generation Z*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh Jam Kerja Flexibel terhadap Kepuasan Kerja, dengan Komitmen Organisasi dan Keseimbangan Kehidupan Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di sektor manufaktur di Batam, Indonesia. Sebagai salah satu kawasan industri utama, Batam menawarkan lingkungan kerja yang beragam sehingga menjadi konteks yang relevan untuk menelaah respons generasi terhadap fleksibilitas kerja. Generasi Z dikenal memiliki preferensi yang kuat terhadap otonomi dan keseimbangan kehidupan kerja, sehingga menghadirkan ekspektasi yang unik terhadap praktik organisasi, khususnya terkait pengaturan kerja yang fleksibel. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada 220 responden yang berasal dari berbagai perusahaan manufaktur di Batam. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.9, yang memungkinkan pengujian hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel secara komprehensif. Hasil pengujian menunjukkan bahwa jam kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap komitmen organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan kerja. Selain itu, komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara jam kerja fleksibel dan kepuasan kerja. Namun, berbeda dengan dugaan awal, keseimbangan kehidupan kerja tidak menunjukkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun keseimbangan kehidupan kerja merupakan aspek yang penting bagi Generasi Z, perannya sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan jam kerja fleksibel dengan kepuasan kerja cenderung kurang langsung dibandingkan dengan komitmen organisasi. Temuan penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur terkait fleksibilitas kerja dan dinamika tenaga kerja lintas generasi dengan menyoroti mekanisme yang mendasari pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap hasil kerja karyawan. Dari sisi praktis, penelitian ini menekankan pentingnya bagi perusahaan, khususnya di sektor manufaktur, untuk menerapkan kebijakan kerja yang lebih adaptif dan fleksibel guna meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat komitmen organisasi, serta meningkatkan retensi karyawan generasi muda. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi peran moderasi faktor budaya, organisasi, dan karakteristik personal dalam memengaruhi hubungan antarvariabel tersebut.

Kata Kunci: Jam Kerja Fleksibel, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Generasi Z.

PENDAHULUAN

Kota Batam telah lama dikenal sebagai pusat strategis bagi industri manufaktur id indonesia, khususnya pada sektor berteknologi tinggi seperti elektronik, peralatan listrik, dan manufactur. Hingga tahun 2024, batam memiliki sekitar 31 kawasan industri yang menamoung lebih dari 1.300 perusahaan manufaktur, dengan total tenaga kerja mencapai kurang lebih 169.000 orang. Sektor manufaktur menyerap sekitar 44% dari total tenaga kerja di batam, sehingga menjadikannya salah satu pilar utama pereknomian kota tersebut.

Industri manufacktur berteknologi tinggi di batam didominasi oleh produksi mesin dan peralatan listrik, yang memberikan kontribusi sebesar 42,25% terhadap ekspor non-migas batam pada periode januari hingga 2024, dengan milai sekitar USD 4,57 miliar. Pertumbuhan ini didukung oleh investasi yang signifikan di kawasan ekonomi khusus, seperti batam transformasi dunia kerja terus berlangsung seiringd engan berkembangnya gaya kerja modern. Jam kerja fleksibel telah menjadi faktor krusial yang memperngaruhi komitmen organisasi. (Sajjad et al., 2024a) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari pengaturan jam kerja fleksibel terhadap komitmen organisasi. Hal ini menjadi semakin relevan dengan

meningkatnya keberadaan generasi Z dalam angkatan kerja, yang memiliki motivasi serta karakteristik kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya.

Berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS) 2025 Mengungkapkan bahwa jam kerja panjang masih menjadi kenyataan bagi jutaan pekerja di indonesia.Data Survei Angkatan kerja nasional (Sakernas) agustus 2025 yang dirilis pada 19 januari 2026, sebanyak 25,47% penduduk indonesia bekerja tercatat memiliki jam kerja lebih dari 49 jam per minggu. Dari hal ini survei Jakpat mengatakan bahwa alasan utama karyawan generasi Z mengundurkan diri meliputi kompensasi yang tidak memadai, jam kerja yang tidak teratur, serta ketidakseimbangan anatara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Databoks.katadata.co.id, 2024). Radio Republik Indonesia (RRI) juga melaporkan bahwa 37,2% generasi Z memilih untuk mengundurkan diri apabila keseimbangan kehidupan kerja mereka tidak terpenuhi (rri.co.ic, 2024). Berdasarkan kota komisi pemilihan umum (KPU) kota batam, jumlah pemilih generasi Z (Kelahiran 1995 hingga awal 2000-an) mencapai sekitar 216.030 orang. Apabila dikalikan dnegan tingkat pengunduran diri nasional sebesar 37,2% maka diperkirakan sekitar 80.353 pekerja generasi Z di batam berpotensi memilih untuk mengundurkan diri apabila kondisi keseimbangan kehidupan kerja tidak terpenuhi dengan baik.

Generasi Z dikenal memiliki preferensi kuat terhadap fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja, yang berdampak pada kepuasan dan loyalitas kerja mereka di lingkungan organisasi yang modern, sesuai dengan penelitian Pradipta et al. (2025) tentang *work flexibility* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di kalangan karyawan generasi Z. (Yusnita et al., 2022), menyatakan bahwa ketika karyawan mampu mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang baik, mereka cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan oleh noilai- nilai generasi Z yang menempatakan pengaturan kerja yang fleksibel, seperti kerja jarak jauh dan jadwal kerja yang dapat disesuaikan, sebagai komponen penting dalam kepuasan kerja. Ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, generasi Z lebih rentan mengalami ketidak puasan dalam bekerja, mempertimbangkan berpindah pekerjaan kepada perusahaan lain dan bahkan memilih mengundurkan diri waworuntu et al

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh *flexible work hours* (FWH) terhadap *Organizational commitment* (OC) dengan *Work Life Balance* (WLB) sebagai variabel mediasi telah dilakukan oleh sajjad et al, yang menemukan adanya hubungan positif signifikan antar variabel tersebut. Penelitan ini memperluas studi sebelumnya dengan menambahkan variabel *Job Satisfaction* (JS) guna memberikan pemahaman yang lebih luas dan komprehensif mengenai keterkaitan pengaruh antar variabel tersebut. Penenelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana jam kerja fleksibel mempengaruhi kepuasan kerja karyawan generasi Z pada segemen pekerjaan berbasis kantor di industri manufaktur batam, dengan mempertimbangkan WLB dan OC sebagai variabel mediasi. Mengingat posisi strategis batam sebagai pusat industri dan perdagangan, wilayah ini menjadi lokasi yang ideal untuk pelaksanaan penelitian.

METODE

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh Jam kerja fleksibel yang dikodekan dengan FWH (X1) terhadap job satisfaction dengan kode JOS (Y1) pada karyawan bagian perkantoran di industri manufaktur teknologi di kota batam, dengan keseimbangan kehidupan kerja dengan kode WLB (M1) dan komitmen organisasi dengan kode OC (M2) sebagai variabel mediasi. Sampel penelitian terdiri dari 220 karyawan, yang ditentukan berdasarkan pedoman Hair Jr. (2021), yaitu minimal 10 responden per indikator. Dengan total 22 indikator, jumlah sampel tersebut dinilai telah memadai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner daring menggunakan teknik convenience sampling. Pengumpulan data dilakukan pada periode November hingga 29

Desember 2024. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin. Indikator FWH, WLB, dan OC diadaptasi dari Sajjad et al. (2024), sedangkan indikator JOS diadaptasi dari (Montuori et al., 2022) . Untuk mendukung penelitian, metode sample probabilitas digunakan untuk menentukan ukuran sampel dan data yang dikumpulkan melalui kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada 220 responden melalui *Google Forms* dengan menggunakan pengukuran dengan skala likert dari 1- 5 yang Dimana 1 berarti (Sangat Tidak Setuju) dan angka 5 berarti (Sangat Setuju). Setelah kuesioner terkumpul sesuai dengan jumlah responden yang dibutuhkan, maka akan diolah menggunakan *software* SmartPLS untuk mendapatkan hasil akhir yang valid. Analisis data dilakukan menggunakan metode PLS-SEM dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.9, yang mencakup evaluasi model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan antarvariabel (Dini et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Descriptive Statistics

Informasi demografis responden menyimpulkan bahwa terdapat 109 (49.8%) merupakan karyawan perempuan dan selebihnya terdapat 111 (50.2%) merupakan karyawan laki-laki dengan karyawan rata-rata pendidikan yang ditempuh merupakan mayoritas lulusan SMA/SMK sebanyak 148 (67%), lulusan S1 sebanyak 48 (21,76%), lulusan diploma sebanyak 19 (8%), dan lulusan S2 adalah 5 (2,3%). Berdasarkan objek penelitian, status karyawan permanen mendominasi dengan jumlah sebanyak 156 (70,6%), dan karyawan kontrak dengan jumlah sebanyak 65 (29,4%) dengan jangka waktu lama bekerja diperusahaan tersebut adalah 5 tahun sebanyak 169 (76,82%), 6-10 Tahun sebanyak 51 (23,18%)

Tabel 1. Jumlah Responden

Kategori	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	Lama Bekerja
Valid	220	220	220	220

Tabel 2. Profil Responden Penelitian

No	Variabel	Kategori	Total Responden	%
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	111	50,2
		Perempuan	109	49,8
2	Pendidikan	SMA/SMK	148	67
		D3	19	8
		S1	48	21,76
		S2	5	2,3
3	Status Karyawan	Kontrak	65	29,4
		Permanen	156	70,6
4	Lama Bekerja	1-5 Tahun	169	76,82
		1-2 years	51	23, 18

OUTER MODEL

Validitas Convergen

Tabel 3. Hasil Uji *Outer Loadings*

	Loading Factor	**Keterangan**
FWH 1	0,825	**valid**

FWH 2	0,761	**valid**
FWH 3	0,739	**valid**
FWH 5	0,804	**valid**
WLB 2	0,689	**valid**
WLB 3	0,869	**valid**
WLB 4	0,898	**valid**
WLB 5	0,820	**valid**
WLB 6	0,830	**valid**
COG 1	0,751	**valid**
COG 2	0,785	**valid**
COG 3	0,852	**valid**
COG 4	0,882	**valid**
COG 5	0,844	**valid**
COG 6	0,765	**valid**
JOS 2	0,880	**valid**
JOS 3	0,897	**valid**
JOS 4	0,918	**valid**
JOS 5	0,869	**valid**

Loading factor adalah koefisien dari original sample estimate yang dapat menunjukkan nilai faktor analisis validitas konvergen, dengan loading factor 0,5 atau lebih tinggi mengindikasikan bahwa indikator tersebut valid (Monica et al., 2020). Berdasarkan Tabel 3, nilai loading factor di atas 0,5 adalah hasil dari uji validitas cakupan. Di sisi lain, indikator dengan loading factor di bawah 0,5 yang tidak memenuhi validitas cakupan telah dihapus.

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 4. Hasil Uji AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Jam Kerja Fleksibel	0,613	Valid
Keseimbangan Kehidupan Kerja	0,680	Valid
Komitmen Organisasi	0,663	Valid
Kepuasan Kerja	0,794	Valid

Ghozali, (2021) berpendapat bahwa nilai AVE harus > 0,5. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai Average Variance Extracted (AVE) masing-masing variabel dengan korelasi antar variabel, jika nilai AVE lebih besar dari korelasi maka variabel tersebut memiliki discriminant validity yang baik. Berdasarkan Tabel 5 dijelaskan bahwa nilai AVE untuk setiap variabel yang diuji lebih besar dari 0,5, yang menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Validitas Discriminant

Tabel 5. Hasil Uji Cross Loading

	Jam kerja flexibel	Job Satisfaction	Organisasi Komitmen	Keseimbangan kehidupan kerja
FWH 1	0,752			
FWH 2	0,829			
FWH 3	0,846			
FWH 5	0,766			
JOS 2		0,942		
JOS 3		0,932		
JOS 4		0,948		
JOS 5		0,939		
COG 1			0,767	
COG 2			0,773	
COG 3			0,848	
COG 4			0,877	
COG 5			0,848	
COG 6			0,763	
JOS 2				0,942
JOS 3				0,932
JOS 4				0,948
JOS 5				0,939

Nilai *cross-loading* merupakan salah satu validitas diskriminan dari korelasi masing-masing indikator. *Cross-loading* mensyaratkan bahwa indikator-indikator tersebut konvergen pada variabelnya masing-masing dengan nilai minimal 0,7 (Ghozali, 2021). Berdasarkan hasil cross-loading pada Tabel 5, dapat dilihat bahwa semua indikator menyatu pada masing-masing variabel atau berkorelasi tinggi. Oleh karena itu, data memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan hasil uji *cross-loading*.

Tabel 6. Hasil Uji *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Jam kerja flexibel	Kepuasan kerja	Komitmen organisasi	Keseimbangan kehidupan kerja
Jam kerja flexibel	0,808			
Kepuasan kerja	0,365	0,918		
Komitmen organisasi	0,391	0,340	0,814	
Keseimbangan kehidupan kerja	0,370	0,424	0,360	0,759

Kriteria *Fornell-Lacker*, yaitu validitas variabel, memiliki korelasi yang lebih besar daripada korelasi antar variabel lainnya. Berdasarkan Tabel 6, model memiliki validitas diskriminan yang baik karena nilai korelasi konstruk asosiatif lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981).

Tabel 7. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT Ratio)*

Variabel	Jam kerja flexibel	Kepuasan kerja	Komitmen organisasi	Keseimbangan kehidupan kerja
Jam kerja flexibel				
Kepuasan kerja	0,397			
Komitmen Organisasi	0,441	0,356		
Keseimbangan kehidupan kerja	0,365	0,456	0,372	

Menurut (Henseler et al., 2015), nilai HMTM <0.9 adalah baik, yang berarti validitas diskriminan telah tercapai. Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai korelasi keseluruhan antar konstruk adalah <0.9, dan data ini menunjukkan bahwa kriteria validitas diskriminan telah terpenuhi.

Tabel 8. Hasil Uji *Reliabilitas*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Jam kerja flexibel	0,867	0,867	Reliable
Kepuasan kerja	0,893	0,954	Reliable
Komitmen organisasi	0,897	0,900	Reliable
Keseimbangan kehidupan kerja	0,853	0,858	Reliable

Selanjutnya uji validitas, pengukuran model ini, dilakukan untuk menguji reliabilitas konsep konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan konsistensi dan ketetapan skala dalam mengukur konstruknya; menurut Chin (1998), nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* untuk setiap konstruk > 0,6. Hal ini mengindikasikan bahwa semua konstruk adalah reliabel.

INNER MODEL

Tabel 9. Hasil Uji *Direct Effect*

Variabel	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Jam kerja flexibel -> Komitmen organisasi	0,192	6,264	0,000	H1 : Signifikan
Jam kerja flexibel -> keseimbangan kehidupan kerja	0,380	1,818	0,069	H2 : Tidak Signifikan
Jam kerja flexibel -> Kepuasan kerja	0,192	2,440	0,015	H3 : Signifikan
Komitmen Organisasi -> Kepuasan kerja	0,160	3,980	0,000	H5 : Signifikan
Keseimbangan kehidupan kerja -> Kepuasan kerja	0,297	9,420	0,000	H2 : Signifikan

Berdasarkan hasil pengujian direct effect (path coefficients) dengan kriteria t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 (Hair et al., 2021), diperoleh hasil yang bervariasi antar variabel. Jam kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (t = 6,264; p = 0,000), sehingga H1 diterima. Namun, jam kerja fleksibel tidak berpengaruh signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja (t = 1,818; p = 0,069), sehingga H2 ditolak.

Selanjutnya, jam kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (t = 2,440; p = 0,015), sehingga H3 diterima. Selain itu, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (t = 3,980; p = 0,000) dan keseimbangan kehidupan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (t = 9,420; p = 0,000). Dengan demikian, dari lima hipotesis yang diuji, empat hipotesis diterima dan satu hipotesis ditolak.

Tabel 10. Hasil Uji *Specific Indirect Effects*

Variabel	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Jam kerja flexibel-> Komitmen organisasi > Kepuasan kerja	0,064	1,801	0,072	H6 : Signifikan
Jam kerja flexibel -> Keseimbangan kehidupan kerja -> Kepuasan kerja	0,112	3.321	0,001	H7 : Tidak Signifikan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect), diperoleh bahwa jam kerja fleksibel melalui komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan, dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,801 dan *p-value* sebesar 0,072 (> 0,05). Dengan demikian, H6 diterima, yang berarti keseimbangan kehidupan kerja belum mampu memediasi hubungan antara jam kerja fleksibel dan kepuasan kerja secara signifikan.

Sebaliknya, jam kerja fleksibel melalui komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,321 dan *p-value* sebesar 0,001 (< 0,05). Oleh karena itu, H7 ditolak, yang mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja mampu memediasi pengaruh jam kerja fleksibel terhadap kepuasan kerja.

Tabel 11. Hasil Uji *R Square*

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan kerja	0,249	0,239
Komitmen organisasi	0,153	0,149
Keseimbangan kehidupan kerja	0,137	0,133

Berdasarkan nilai R Square, diketahui bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,249, yang berarti bahwa 24,9% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel jam kerja fleksibel, komitmen organisasi, dan keseimbangan kehidupan kerja, sedangkan 75,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Selanjutnya, variabel komitmen organisasi memiliki nilai R^2 sebesar 0,153, yang menunjukkan bahwa 15,3% variasi komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh jam kerja fleksibel, sementara 84,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Adapun variabel keseimbangan kehidupan kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,137, yang berarti bahwa 13,7% variasi keseimbangan kehidupan kerja dapat dijelaskan oleh jam kerja fleksibel, sedangkan 86,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R Square Adjusted yang

tidak jauh berbeda dari nilai R Square, dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kelayakan yang cukup baik dan tidak mengalami bias akibat jumlah variabel independen dalam model.

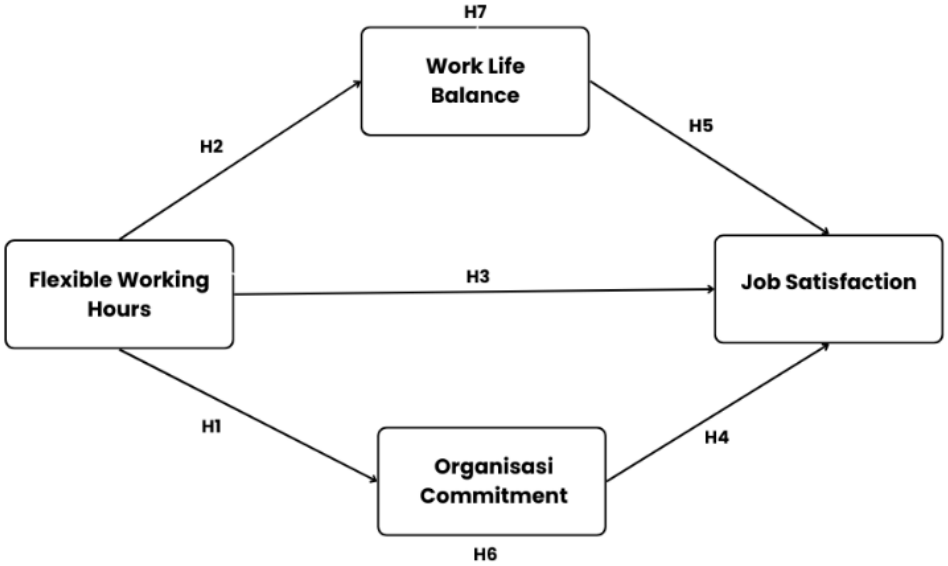
Tabel 12. Hasil Uji *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)
Saturated Model	0,100	0,049
Estimated Model	0,100	0,050

Tabel 12 menunjukkan hasil uji Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) pada model penelitian. Nilai SRMR pada saturated model sebesar 0,049 dan pada estimated model sebesar 0,050, yang keduanya berada di bawah batas 0,10 sebagaimana dikemukakan oleh Hu dan Bentler (1999). Hasil ini menunjukkan bahwa model struktural yang digunakan telah memiliki tingkat kesesuaian yang baik (good fit) dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

PEMBAHASAN

Kerangka Konseleptual Penelitian



Pengujian hipotesis dan koefisien (Pengaruh langsung dan tidak langsung)

Jam kerja flexibel berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi

Hubungan antara jam kerja flexibel dan komitmen organisasi mendapatkan hasil signifikan dengan T-statistic bernilai 6.264 dan p-value bernilai 0.000, sehingga H1 **diterima**. Pada penelitian sebelumnya ada yang mendukung hipotesis ini, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Jung dan Yoon. (2021) karena hasil yang didapatkan adalah adanya penetapan *flexibility working hours* dapat meningkatkan *commitment organisation* karyawan, terutaman karyawan gen Z. Penelitian Febriana dan Mujib. (2024) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *commitment organisation*, terutama bagi Generasi Z dibandingkan generasi lainnya dan mendukung hipotesis ini karena, adanya *flexibility working hours* yang diterapkan oleh perusahaan dapat menjadi faktor yang penting untuk mempertahankan tenaga kerja gen Z. Polat Dede dan Türkmen. (2023)juga menyatakan

bahwa jam kerja yang fleksibel berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, karena memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka. Hal ini terbukti dengan pertanyaan yang sudah disebarkan melalui kuesioner yaitu karyawan merasa nyaman dengan adanya penerapan kerja yang fleksibel dan memilih jam bekerja sendiri, sehingga tidak merasa melakukan pekerjaan dengan terpaksa diwaktu tertentu, yang mana hal ini akan meningkatkan tingkat motivasi dalam bekerja, kualitas kerja dan meningkatkan rasa keterikatan dengan organisasi, dengan begitu karyawan gen z merasa perusahaan adalah tempat bekerja yang nyaman dan tidak ada keinginan untuk berpindah tempat bekerja.

Jam kerja flexibel memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja

Hubungan antara jam kerja flexibel dan keseimbangan kehidupan kerja mendapatkan hasil yang tidak signifikan, dengan T-statistic bernilai 1.818 dan p- value yang bernilai > dari 0,5 yaitu 0.069. Sehingga untuk H2 **ditolak**. Temuan ini juga sejalan dengan Kurniawan dan Huda. (2021) yang menemukan hasil bahwa *flexibility working hours* memberikan dampak negatif terhadap *work life balance* seorang karyawan, karena jam kerja yang tidak tetap dapat memperpanjang beban kerja. Rosa et al. (2023) juga mendukung hasil hipotesis ini karena jam kerja yang flexibel terkadang mengakibatkan jam kerja yang tidak teratur, atau justru dapat memperpanjang jam kerja seorang karyawan tersebut, sehingga hal ini meningkatkan dan memperbesar beban kerja serta mengganggu work life balance karyawan tersebut.

Data dari kuesioner mendukung temuan ini, karena beberapa pertanyaan yang diajukan kepada responden seperti " saya menunda kegiatan probadi demi pekerjaan" dan " saya kesulitan mengatur dan membedakan kegiatan kerja dan non kerja" mendapatkan respon yang positif dari responden gen z. Mereka mengakui bahwa fleksibilitas waktu kerja justru menyebablan batas antara pekerjaan dan kegihidupan pribadi menjadi tidak ada. Fleksibilitas waktu kerja tanpa diikuti kemampuan manajemen waktu dan batasan yang jelas antara kehidupan kerja dan pribadi justru berpotensi menimbulkan tekanan baru, sehingga tidak secara otomatis meningkatkan *work life balance*.

Jam kerja flexibel memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa jam kerja flexibel terhadap kepuasan kerja mendapatkan hasil yang signifikan, dengan T-statistic bernilai 2.440 dan p- value yang bernilai 0.015. sehingga untuk H3 **diterima**. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan siistem kerja yang fleksibel dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan, khususnya pada generasi Z yang cenderung lebih menghargai keseimbangan, kebebasan, dan juga fleksibilitas dalam bekerja. Penelitian sebelummnya Lucky Fazriansyah dan Dedy Dewanto. (2023) juga mendukung hasil ini, dengan menyebutkan bahwa fleksibilitas jam kerja merupakan salah satu faktor yang sangat dihargai oleh generasi Z, karena memungkinkan mereka untuk mengatur waktu kerja sesuai dengan preferensi pribadi dan gaya hidup mereka. Hal ini secara tidak langsung berdampak pada peningkatannya kepuasan terhadap pekerjaan yang saat ini sedang dijalani. Temuan tersebut sejalan dengan hasil kuesioner yang sudah disebarkan, di mana mayoritas mengindikasikan bahwa fleksibilitas jam kerja sangat membantu mereka megurangi tekanan kerja dan meningkatkan kenyamanaan saat bekerja. Sebaliknya pada pertanyaan seperti " saya merasa beban pekerjaan ini terlalu berat ", " saya merasa terjebak dipekerjaan saat ini dan tidak melihat ada peluang untuk meningkatkan karier", respon yang diberikan cenderung netral ataupun negatif, yang berarti dapat disimpulkan bahwa dengan adanya jam kerja fleksibel, persepsi negatif terhadap pekerjaan menjadi berkurang, selain itu, karyawan yang memiliki fleksibilitas jam kerja cenderung lebih termotivasi dan tidak merasa adanya

paksaan saat menjalankan tugas dan dapat mengurangi gejala kelelehan seperti indikator kuesioner " banguntidur tanpa semangat untuk bekerja".

Komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja mendapatkan hasil yang signifikan, dengan T-statistic 3.980 dan p-value bernilai 0.000. Sehingga untuk H4 **diterima**. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi,maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang karyawan rasakan. Penelitian sebelumnya Arlinghaus et al. (2023) juga mendukung hasil ini, dengan menyatakan bahwa karyawan yang merasa memiliki keterikatan emosional, nilai yang sejalan dengan perusaahaan, serta rasa memiliki terhadap organisasi cenderung lebih puas dalam menjalani pekerjaan. Mereka tidak hanya melihat pekerjaan sebagai kewajiban, tetapi sebagai bentuk kontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Dukungan untuk temuan ini diperkuat oleh hasil kuesioner, di mana mayoritas responden menyatakan kesediaannya untuk memberikan kontribusi yang lebih demi kemajuan perusahaan, merasa memiliki prinsip kerja yang sejalan dengan perusahaan, merasa menjadi bagian dari keluarga organisasi. Tingginya rasa memiliki dan keterikatan emosional ini menciptakan suasana kerja yang positif, yang pada akhirnya berdampak pada meingkatnya kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargaai, akan terlibat secara emosional, dan memiliki tujuan bersama dengan organisasi, sehingga pekerjaan menjadi lebih bermakna dan memusakna secara pribadi maupun profesional.

Keseimbangan kehidupan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Pengujian hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja mendapatkan hasil yang signifikan, dengan T-statistic 9.420 dan P-value bernilai 0.000. sehingga untuk H5 **diterima**. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin seimbang kehidupan pribadi seorang karyawan dengan pekerjaan yang dirasakan, maka semkain tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang akan mereka alami. Penelitian sebelumnya Udin. (2023), Listyani dan Suryawirawan. (2023) juga mendukung hasil ini, dengan menyatakan bahwa karyawan yang mampu mernjaga keseimbangan antara tanggung jawab yang profesional dan kebutuhan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Keseimbangan ini menciptakan kondisi psikologis yang stabil, mengurangi tingkat stres, serta eningkatkan kenyamanan dalam bekerja.

Hasil kuesioner yang disebarkan juga mendukung temuan ini. Responden menyampaikan bahwa kehidupan pribadi memeberi mereka energi dan semangat dalam bekerja, ketika keseimbangan ini tercapai, mereka tidak merasa terbebani oleh pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika kehidupan pribadi seorang karywaan gen z terganggu oleh pekerjaan atau sebaliknya, maka tingkat kepuasan kerja cenderung akan ikut menurun. Namun, apabila seorang karyawan mampu dalam mngatur batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi , maka semakin tinggi pula rasa puas yang mereka rasakan terhadap pekerjaanya.

Komitmen organisasi signifikan Memediasi hubungan antara jam kerja flexibel dan kepuasan kerja

Hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi menjadi peran mediasi mendapatkan hasil yang signifikan, dengan T-statistic 3.321 dan P-value bernilai 0.001. Sehingga untuk H6 **diterima**. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja yang diterapkan oleh perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen terhadap organisasi. Dengan

adanya fleksibilitas dalam menentukan waktu kerja, karyawan merasa lebih dipercaya dan dihargai oleh perusahaan. Perasaan ini kemudian mendorong munculnya keterikatan emosional serta rasa tanggung jawab terhadap kemajuan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian (Yücel et al., 2020) sebelumnya juga mendukung hasil ini, yang menyatakan bahwa fleksibilitas jam kerja tidak hanya memberikan kenyamanan secara fisik dan psikologis, tetapi juga membangun loyalitas serta komitmen jangka panjang terhadap organisasi, yang menjadi fondasi terciptanya kepuasan kerja yang berkelanjutan. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa yang memiliki fleksibilitas dalam jam kerja cenderung lebih bersedia memberikan kontribusi lebih, dan lebih menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Ketertarikan tersebut secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang tercermin dalam perasaan positif terhadap pekerjaan, motivasi kerja, dan pandangan jangka panjang terhadap karier di perusahaan.

Keseimbangan kehidupan kerja signifikan memediasi hubungan antara jam kerja flexibel dan kepuasan kerja

Hubungan antara jam kerja flexibel dan kepuasan kerja dengan keseimbangan kehidupan kerja menjadi peran mediasi mendapatkan hasil yang tidak signifikan, dengan T-statistic 1.801 dan P-value bernilai > dari 0,5 yaitu 0.072. Sehingga untuk H7 **ditolak**. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menjelaskan bahwa meskipun fleksibel jam kerja dan keseimbangan kehidupan kerja masing masing memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan, namun keseimbangan kehidupan kerja tidak memainkan peran mediasi yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara jam kerja flexibel dan kepuasan kerja karyawan. Salah satu kemungkinan penyebabnya adalah karena fleksibilitas jam kerja yang diberikan perusahaan tidak selalu berdampak langsung pada terciptanya keseimbangan hidup yang efektif. Seperti yang terlihat dari hasil uji hipotesis sebelumnya H2, fleksibilitas waktu kerja justru berpotensi untuk menghilangkan batas antara kehidupan pribadi dengan kehidupan pekerjaan, terutama jika karyawan tidak memiliki kemampuan dalam manajemen waktu yang baik. Sehingga hal ini menyebabkan keseimbangan kehidupan kerja tidak cukup kuat untuk menjadi sebuah jembatan yang memperkuat kepuasan kerja dalam konteks jam kerja fleksibel.

Data kuesioner juga mendukung temuan penelitian ini, karena beberapa responden menhyatakan bahwa meskipun mereka memiliki kebebasan dalam memilih jam kerja, mereka tetap mengalami kesulitan untuk memunda kegiatan pribadi, atau kesulitan membedakan mana aktivitas kerja dan non-kerja. Hal ini menjadikan keseimbangan kehidupan kerja untuk menjadi faktor mediasi tidaklah efektif.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jam kerja fleksibel memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor industri Kota Batam. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberian fleksibilitas dalam pengaturan jam kerja mampu memberikan rasa otonomi dan kebebasan kepada karyawan dalam mengelola waktu kerja mereka. Dengan adanya fleksibilitas tersebut, karyawan merasa lebih dihargai dan dipercaya oleh organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan. Lebih lanjut, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh jam kerja flexibel terhadap kepuasan kerja menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh komitmen organisasi. komitmen organisasi adalah bukti keterikatan emosional, rasa memiliki, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan Generasi Z yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung memaknai fleksibilitas jam kerja sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap kesejahteraan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa fleksibilitas jam kerja tidak hanya

berdampak secara langsung, tetapi juga bekerja secara tidak langsung melalui penguatan komitmen organisasi. Di sisi lain, meskipun keseimbangan kehidupan kerja terbukti memiliki hubungan langsung yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja, variabel ini tidak berperan sebagai mediator yang efektif dalam hubungan antara jam kerja flexibel dan kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas jam kerja tidak selalu secara otomatis meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Pada sebagian karyawan, khususnya Generasi Z, fleksibilitas waktu kerja justru dapat menimbulkan tantangan dalam pengelolaan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Kondisi tersebut dapat disebabkan oleh kemampuan manajemen waktu yang belum optimal, di mana karyawan cenderung membawa pekerjaan ke luar jam kerja formal atau tetap terhubung dengan aktivitas pekerjaan di luar waktu kerja. Akibatnya, fleksibilitas yang seharusnya memberikan keseimbangan justru berpotensi menjadi sumber tekanan tambahan apabila tidak disertai dengan pengelolaan waktu dan kebijakan organisasi yang jelas. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya peran organisasi dalam tidak hanya menyediakan fleksibilitas jam kerja, tetapi juga membangun komitmen karyawan serta memberikan panduan dan dukungan yang memadai agar fleksibilitas tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan kepuasan kerja.

REFERENSI

Arlinghaus, A., Bohle, P., Iskra-Golec, I., Jansen, N., Jay, S., & Rotenberg, L. (2023). Working Time Society consensus statements: Evidence-based effects of shift work and non-standard working hours on workers, family and community. In Industrial Health (Vol. 57).

Dini, Y. I. F., Alvina, J., & Mon, M. D. (2024). The effect of work-life balance as a mediator and job opportunity as moderator on turnover intention among selected corporations in Batam. 17(2), 241–260. https://doi.org/10.25105/jmpj.v17i2.19820

Febriana, A., & Mujib, M. (2024). SA Journal of Human Resource Management. https://doi.org/10.4102/sajhrm

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39. https://doi.org/10.2307/3151312

Hair Jr., J. F. H. G. T. M. R. C. M. S. M. D. N. P. R. S. (2021). Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R AAWorkbook. http://www.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in south korean deluxe hotels. Sustainability (Switzerland), 13(16). https://doi.org/10.3390/su13169143

Kurniawan, S. D., & Huda, M. (2023). Analisis Keseimbangan Antara Kehidupan Dan Waktu Kerja Fleksibel Selama Pandemi Covid-19 Menggunakan Smart-PLS.

Listyani, E. D., & Suryawirawan, O. A. (2023). Pengaruh Flexible Work, Job Satisfaction dan Work Life Balance Terhadap Intention to Stay Karywan PT Arta Boga Cemerlang (OT) Surabaya.

Lucky Fazriansyah, & Dedy Dewanto. (2023). The Effect Flexible Working Hours And Competence On Job Satisfaction. Journal of Management and Energy Business, 3(1). https://doi.org/10.54595/jmeb.v3i1.61

Monica, T., Gunawan, E., & Franksiska, R. (2020). The Influence of Flexible Working Arrangement to Employee Performancewith Work Life Balance as Mediating Variable.

In Jurnal Ilmiah Manajemen (Vol. 308, Number 3). http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/index

Montuori, P., Sorrentino, M., Sarnacchiaro, P., Di Duca, F., Nardo, A., Ferrante, B., D'Angelo, D., Di Sarno, S., Pennino, F., Masucci, A., Triassi, M., & Nardone, A. (2022). Job Satisfaction: Knowledge, Attitudes, and Practices Analysis in a Well-Educated Population. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(21). https://doi.org/10.3390/ijerph192114214

Polat Dede, N., & Türkmen, F. (2023). Life Satisfaction and Flexible Work. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 1–1. https://doi.org/10.26466/opus.612219

Pradipta, D., Adzani, R. A., & Perkasa, D. H. (2025). The Influence of Work Flexibility on Job Satisfaction and Performance of Generation Z. Journal of Applied Business Administration, 9(1), 133–144. https://doi.org/10.30871/jaba.9310

Rosa, P., Widyanti, K., Desak, D., Arista, N., & Dewi, R. (2023). Flexible work arrangement dan work-life balance pada generasi milenial. Jurnal Psikologi Udayana 2023, 10(2), 334–342. https://doi.org/10.24843/JPU/2023.v10.i02.p02

Sajjad, M., Ahmad, N., & Sherwani, N. U. K. (2024a). 5 Impact of Flexible Working Hours on Organizational Commitment and the Mediating Role of Work-Life Balance Impact of Flexible Working Hours on Organizational Commitment and the Mediating Role of Work-Life Balance.

Sajjad, M., Ahmad, N., & Sherwani, N. U. K. (2024b). 5 Impact of Flexible Working Hours on Organizational Commitment and the Mediating Role of Work-Life Balance Impact of Flexible Working Hours on Organizational Commitment and the Mediating Role of Work-Life Balance.

Udin, U. (2023). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: Mediating Role of Affective Commitment and Job Satisfaction. International Journal of Sustainable Development and Planning, 18(11), 3649–3655. https://doi.org/10.18280/ijsdp.181131

Yücel, İ., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2020). Perceived organisational support and employees' performance: the mediating role of affective commitment. In Int. J. Management and Enterprise Development (Vol. 19, Number 3).

Yusnita, N., Gursida, H., & Herlina, E. (2022). The Role of Work-Life Balance and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment. Jurnal Economia, 18(1), 103–114. https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.40236