

## PENGARUH FLEXIBLE WORK DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP JOB SATISFACTION DENGAN PERFORMANCE SEBAGAI MEDIASI

<sup>1\*</sup>Adam Sasando, <sup>2</sup>Primadia Putri Harmastuti, <sup>3</sup>Ahmad Muzakir Bin Ahmad Faizal

<sup>1</sup>Universitas Diponegoro Semarang, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Indonesia

<sup>3</sup>Universitas Islam Terengganu Mara, Malaysia

\*Penulis Korespondensi: [adamsasando@students.undip.ac.id](mailto:adamsasando@students.undip.ac.id)

### SEJARAH ARTIKEL:

Dikirim 23 Desember 2024

Diterima 05 Januari 2025

Dipublikasikan 02 Februari 2025

### KATA KUNCI:

*Flexible Work, Work Engagement, Performance, and Job Satisfaction*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh flexible work, work engagement, dan performance terhadap job satisfaction, serta menguji peran mediasi performance dalam hubungan antara flexible work dan job satisfaction pada generasi Z di Kota Semarang. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa flexible work berpengaruh positif dan signifikan terhadap performance dan job satisfaction. Performance juga berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction, sekaligus menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara flexible work dan job satisfaction. Namun, work engagement tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap job satisfaction. Evaluasi model menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, serta memiliki kemampuan prediktif yang memadai berdasarkan nilai R-Square dan Q-Square. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan kerja fleksibel untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja, khususnya pada generasi Z.

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of flexible work, work engagement, and performance on job satisfaction, and to test the mediating role of performance in the relationship between flexible work and job satisfaction in generation Z in Semarang City. The approach used is quantitative with the Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results of the study indicate that work flexibility has a positive and significant effect on performance and job satisfaction. Performance also has a significant effect on job satisfaction, as well as being a significant mediator in the relationship between work flexibility and job satisfaction.*

*However, work engagement does not show a significant effect on job satisfaction. The evaluation model shows that all constructs have validity and reliability criteria, and have adequate predictive ability based on the R-Square and Q-Square values. These findings emphasize the importance of implementing flexible work to improve performance and job satisfaction, especially in generation Z.*

## PENDAHULUAN

Transformasi dan perkembangan zaman yang begitu cepat membuat manusia dituntut untuk bergerak lebih dalam beradaptasi. *Flexible Work* manusia dalam menjalankan tugas telah dirasakan pada generasi Z. Individu-individu yang fragmatis dan aktif secara social merupakan gambaran individu pada generasi Z. Pada saat ini generasi Z telah menjadi suatu generasi utama yang dapat melakukan pergerakan zaman. Tahun 1995 hingga tahun 2009 merupakan lahirnya kelompok generasi Z. Setelah adanya generasi milenial atau generasi yang terbentuk atas budaya dan sikap hidup modern. Generasi Z muncul dengan merubah sistematis dan gaya hidup yang lebih fleksibel maupun lebih dipermudah. Di dalam penelitian (Tjiptono et al. 2020) berpendapat bahwa generasi Z merupakan generasi yang cenderung berorientasi pada keluarga, dan secara umum generasi ini lebih banyak menghabiskan waktu untuk bersama keluarga. Orientasi tersebut dikuatkan oleh (Tjiptono et al. 2020), yang berpendapat bahwa generasi Z lebih suka bekerja tanpa adanya batasan dan generasi Z lebih menyukai bekerja di manapun.

Generasi Z menurut (Cheung, Leung, and Chan 2021); (Potluri, Johnson, and Koppal Krishnan 2022) merupakan generasi yang memiliki sifat kooperatif, inovatif, multitasking, dan berkembang hanya untuk sesaat. Padahal bentuk produktivitas, inovatif, perkembangan karyawan, dan Job Satisfaction sangat diperlukan di dalam organisasi. Melalui sumber informasi yang kuat membuat dampak tersebut dapat dengan mudah tercipta untuk organisasi dan Job Satisfaction yang unggul. Menurut penelitian dari (Kaur, Malhotra, and Sharma 2020) berpendapat bahwa peran organisasi dalam Job Satisfaction dapat tercipta dengan menggunakan peran keterlibatan emosional karyawan yang tinggi. Job Satisfaction menurut (Kim, Lee, and Kim 2019) yaitu bentuk evaluasi afektif umum seorang karyawan dalam emosional positif terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya organisasi perlu memiliki tanggung jawab untuk menyediakan pekerjaan yang mampu menumbuhkan kepuasan dari pekerjanya. Selain itu, Job Satisfaction menurut (Wahyono, Prihandono, and Wijayanto 2020) yaitu suatu sikap yang menggambarkan cerminan sikap individu yang baik secara keseluruhan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Di dalam penelitian tersebut juga berpendapat bahwa aspek-aspek dari Job Satisfaction yaitu: tanggung jawab, kreativitas, inovatif, prestasi, dan hubungan antar manusia yang baik.

Dalam penelitian (Wahyono, Prihandono, and Wijayanto 2020) tersebut sejalan dengan penelitian dari (Çitçi and Begen 2019) yang berpendapat bahwa Job Satisfaction akan dipengaruhi oleh masa kerjam sikap terhadap pekerjaan, dan beberapa faktor kepribadian individu di dalam organisasi. Selanjutnya yang dapat mempengaruhi kekuatan kepuasan pekerjaan yang lebih unggul menurut (Dartey-Baah, Quartey, and Osafo 2020) yaitu aspek dari *Flexible Work*, keterikatan organisasi, dan Performancedari karyawan di dalam organisasi. *Flexible Work* di dalam penelitian (Lazauskaite-Zabielske, Ziedelis, and Urbanaviciute 2020) yaitu individu dapat memilih waktu dan tempat untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya. Mereka akan dihadapkan pada keuntungan dan kerugian dari pengaturan waktu kerja yang tidak menentu. Selanjutnya (Lazauskaite-Zabielske, Ziedelis, and Urbanaviciute 2020) berpendapat bahwa fleksibel kerja harus memikul lebih banyak tanggung jawab untuk mengatuh diri merka terhadap waktu pekerjaan mereka. Pembagian waktu atas tanggung jawab pekerjaan yang fleksibel di dalam penelitian (Kotey and Sharma 2019) berpendapat bahwa dimana beban kerja karyawan secara efektif disesuaikan dengan waktu kerja dan memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan social lainnya.

Sejalan dengan penelitian dari (Stich 2021), yang berpendapat bahwa banyaknya karyawan yang lebih memilih untuk melakukan pekerjaan secara fleksibel. Karena menurut (Stich 2021) karyawan lebih mudah untuk mengatur jadwal dan menyelesaikan peran social lainnya. Beberapa faktor yang timbul pada praktik ketenagakerjaan secara fleksibel di dalam penelitian (Al-Ismail, Carmichael, and Duberley 2019) yaitu jarak, jam kerja, dan penyeimbangan waktu kerja terhadap tanggung jawab social lainnya. Selain itu, terdapat cara yang dapat digunakan untuk menjadikan fleksibel kerja menjadi lebih berhasil pada penelitian (De Leede et al. 2020) yaitu mengembangkan kontrak terhadap pekerja, dan menguji dasar dari fleksibel kerja sebelum dilaksanakan. Selain *Flexible Work* dalam peran Job Satisfaction, di dalam penelitian (Lyons 2008) berpendapat bahwa organisasi akan memicu karyawan dalam melakukan kesiapan terhadap perubahan pada karyawan. Proses kreatifitas dan keterikatan karyawan akan dilakukan oleh individu apabila individu tersebut memiliki inisiatif yang tinggi. Ketika organisasi atau perusahaan memberikan rasa menghargai dan toleransi yang tinggi terhadap karyawan, maka work engagement akan tercipta. Pendapat tersebut dikuatkan oleh (Christensen 2017) yang berpendapat bahwa, dorongan motivasi untuk kesiapan terhadap perubahan akan tercipta apabila organisasi memberikan kepercayaan yang lebih pada karyawan. Selanjutnya (Creed, Hood, and Hu 2020) dan (Debus, Gross, and Kleinmann 2020) berpendapat bahwa lingkungan organisasi yang mendukung, sehat, dan sejahtera akan mendorong karyawan untuk melakukan kesiapan terhadap perubahan.

Selain rasa kepercayaan, inisiatif, dan bentuk rasa memiliki organisasi. Keterikatan seseorang di dalam organisasi sangat diperlukan untuk kesiapan terhadap perubahan. (Douglas and Roberts 2020) lalu (Contreras et al. 2020) berpendapat bahwa work engagement merupakan bentuk emosial seseorang di dalam organisasi yang ditunjukkan

untuk keterikatan dan sikap karyawan terhadap rasa memiliki organisasi. Sikap positif, Performance yang baik, dan keterikatan seseorang akan tercipta dan diberikan oleh individu, apabila individu tersebut memiliki rasa memiliki organisasi. Menurut pendapat dari (Islam, Furuoka, and Idris 2022), keterikatan karyawan dapat ditandai dengan adanya keterikatan, keterlibatan, partisipasi, dan keperayaan diri karyawan untuk ikatan berorganisasi. Selain itu, penelitian dari (Garg and Singh 2019): (Pattnaik and Panda 2020): dan (Dai et al. 2021) berpendapat bahwa sikap positif, keterikatan, ketertarikan pekerjaan dapat menumbuhkan keterikatan karyawan di dalam organisasi. Sikap negative, kesewenang-wenangan karyawan dan sikap karyawan yang buruk tidak akan ada apabila karyawan tersebut memiliki rasa keterikatan yang tinggi untuk berorganisasi menurut (Wang 2020). Penelitian ini selanjutnya menguatkan pendapat dari (Wang 2020), yang berpendapat bahwa keterikatan karyawan akan lebih berfokus pada niat kerja yang tinggi dan kurangnya niat karyawan untuk pindah, menurut (Yuan, Yu, and Liu 2019). Selanjutnya pendapat dari (Chen et al. 2022): (Cortini et al. 2019); dan (Moon et al. 2020) sejalan dan berpendapat bahwa, kepatuhan terhadap pedoman, memiliki etika yang baik, serta melakukan beberapa nilai hukum organisasi maupun agama merupakan bentuk keterikatan karyawan yang tinggi.

Faktor penguat ketiga dari kepuasan kerja atau job satisfaction adalah performa atau kinerja. Produktivitas setiap karyawan dalam suatu organisasi yang diukur oleh mekanisme yang berbeda, menurut penelitian dari (Tarigan et al. 2021). Selanjutnya (An Nasher, Emilisa, and Juandra 2023) berpendapat bahwa Performance juga dapat didefinisikan sebagai suatu bentuk kesejahteraan pribadi ataupun kelompok di lingkungan kerja. Dan menurut (Sandall and Mourão 2023) berpendapat bahwa tantangan untuk menciptakan Performance yang tepat, tergantung pada pengukuran prestasi kerja individu di dalam organisasi. Tingkat fleksibel, keterikatan, dan Performance yang masih dibilang kurang ini membuat generasi Z untuk merasakan Job Satisfaction di dalam organisasi. Persamaan tingkat fleksibilitas, keterikatan, dan bentuk Performance generasi Z ini sama dengan permasalahan generasi Z yang ada di kota Semarang, Jawa Tengah. Generasi Z yang berada di Kota Semarang Jawa Tengah memiliki beberapa kriteria atau aspek untuk Job Satisfaction, akan tetapi generasi Z tersebut banyak memiliki beberapa aspek, diantaranya: Fleksibilitas, kinerja, dan keterikatan di dalam diri individu tersebut. Menurut data statistik yang berlokasi di Kota Semarang, memiliki data generasi Z yang lahir diantara tahun 1997-2009 atau berusia diantara 11 hingga 26 tahun di Kota Semarang Jawa Tengah yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1 1 Data Statistik Generasi Z Kota Semarang**

Kelompok Umur	Jenis Kelamin		
	Laki-Laki	Perempuan	Total
10-14 Tahun	64.596	61.052	125.548
15-19 Tahun	66.546	62.632	129.178
20-24 Tahun	64.040	61.511	125.551
25-29 Tahun	64.617	64.356	128.973
<b>Kota Semarang</b>	<b>259.799</b>	<b>249.551</b>	<b>509.350</b>

(Badan Statistisik Kota Semarang, 2023)

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **JOB SATISFACTION**

#### **DEFINISI JOB SATISFACTION**

Job Satisfaction di dalam penelitian (Lee and Jang 2019) yaitu suatu bentuk reaksi afektif atau emosional seseorang yang tinggi terhadap pekerjaannya, melalui hasil dan peran persetujuan yang diinginkan oleh individu. Karena pada dasarnya Job Satisfaction akan terbentuk dari sumber daya kognitif, psikologis, fisik, dan social yang tinggi di dalam organisasi.

Pendefinisian yang lain mengenai Job Satisfaction menurut (Zhang, Rasheed, and Luqman 2020) yaitu keadaan emosi yang menyenangkan dari penilaian pekerjaan seseorang.

Selain itu, penelitian dari (Lee and Jang 2019) juga sejalan dengan penelitian dari (Li et al. 2019) yang berpendapat bahwa individu dan organisasi yang mementingkan kesejahteraan karyawannya akan membuat fisik dan psikologis Job Satisfaction karyawan meningkat.

Selanjutnya menurut (Yen, Chen, and Su 2020) berpendapat bahwa Job Satisfaction yang unggul akan dipengaruhi oleh sikap pekerja terhadap pekerjaannya.

#### **INDIKATOR JOB SATISFACTION**

Terdapat empat indicator Job Satisfaction menurut (Amelia and Ratnawili 2023) yaitu:

1. Kerja yang secara mental menantang
2. Imbalan yang pantas
3. Rekan kerja yang mendukung
4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

## ***FLEXIBLE WORK***

### **DEFINISI *FLEXIBLE WORK***

Serangkaian praktik tempat kerja yang memungkinkan untuk menguntungkan karyawan, dan pemberi kerja merupakan pengertian dasar mengenai *Flexible Work* menurut (Dilmaghani 2021).

Di dalam pendefinisian yang lain, Pengaturan kerja yang fleksibel menurut (Williams 2019) merupakan suatu praktik SDM yang akan membantu karyawan dalam penyeimbangan keterikatan kerja mereka dengan kehidupan lain di luar pekerjaan.

Selain itu, di dalam penelitian (Duff and Rankin 2020) berpendapat bahwa *Flexible Work* telah dilakukan untuk mengakomodasi dorongan peran kebijakan social lainnya. Dan *Flexible Work* menurut (Orel 2019) yaitu pengaturan waktu yang bebas, dimana pekerja akan melakukan pekerjaan penuh waktu yang sama.

### **INDIKATOR *FLEXIBLE WORK***

Terdapat empat indicator *Flexible Work* menurut (Abadi and Taufiqurrahman 2023) yaitu:

1. Waktu Fleksibel
2. Pemilihan Jam Kerja
3. Tempat Kerja Fleksibel

### **PENGEMBANGAN HIPOTESIS *FLEXIBLE WORK* TERHADAP JOB SATISFACTION**

Di dalam penelitian (Sawalha, Kathawala, and Magableh 2019) berpendapat bahwa Karakteristik pekerjaan yang beragam dan bervariasi merupakan akibat secara langsung yang dapat dikembangkan untuk Job Satisfaction organisasi yang mengembangkan rasa Job Satisfaction memungkinkan Performancedan Job Satisfaction akan berjalan lebih unggul.

### **PENGEMBANGAN HIPOTESIS *FLEXIBLE WORK* TERHADAP JOB SATISFACTION MELALUI MEDIASI PERFORMANCE**

*Flexible Work* yang digunakan di dalam organisasi menurut (Shanmugam and Agarwal 2019) merupakan suatu kebijakan ditingkat organisasi yang membantu karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan dan Job Satisfaction melalui kinerja.

### **PENGEMBANGAN HIPOTESIS *FLEXIBLE WORK* TERHADAP PERFORMANCE**

Penyusunan pekerjaan yang didedikasi untuk penerapan waktu yang beragam di dalam penelitian (Lazauskaite-Zabielske, Ziedelis, and Urbanaviciute 2020) membuat karyawan akan lebih berantusiasn (semangat) dalam keterlibatan langsung danPerformancepekerja di dalam organisasi.

## **WORK ENGAGEMENT**

### **DEFINISI WORK ENGAGEMENT**

Pendefinisian Work Engagement menurut (Bilal et al. 2021) adalah suatu keadaan positif yang dapat memuaskan pekerjaan seseorang untuk menciptakan keterikatan dan dedikasi pekerjaan.

Selain itu Work Engagement juga dapat didefinisikan sebagai suatu aura positif perilaku pekerja, yang melingkupi hubungan karyawan dengan karyawan lainnya, dan rasa semangat atau keterikatan karyawan di dalam organisasi, menurut (Bismoko, Suwandi, and Hellyani n.d.)

Menurut pendapat dari (Toth, Heinänen, and Blomqvist 2020) work engagement merupakan suatu keadaan psikologis yang terdiri dari aspek fisik, emosional dan kognitif perilaku pekerjaan. Dan work engagement juga dapat digunakan sebagai alternatif untuk mengukur kesejahteraan karyawan.

Terdapat tiga dimensi di dalam work engagement di dalam penelitian (Håvold, Håvold, and Glavee-Geo 2021) yang sejalan dengan penelitian dari (Lupsa, Baci, and Virga 2019), diantaranya yaitu: keterlibatan fisik, emosional, dan kognitif suatu pekerjaan. Dan di dalam penelitian ini work engagement atau keterikatan di dalam organisasi memiliki beberapa aspek diatarannya yaitu motivasi, pengakuan, keterlibatan, keamanan kerja, prestasi, kondisi pekerjaan, upah kerja, kekuasaan, tanggung jawab, Job Satisfaction, kepercayaan, dan yang terakhir yaitu keterlibatan kerja.

### **INDIKATOR WORK ENGAGEMENT**

Terdapat tiga indicator Work Engagement menurut (Bismoko, Suwandi, and Hellyani n.d.) diantaranya yaitu:

1. Vigor (Perasaan Positif Karyawan Terhadap Organisasi)
2. Dedication (Antusiasme Karyawan Pada Organisasi)
3. Absorption (Fokus Terhadap Kebahagiaan Di Tempat Kerja)

### **PENGEMBANGAN HIPOTESIS KETERIKATAN ORGANISASI TERHADAP JOB SATISFACTION**

Dampak dari dimensi afektif, kontinuitas, dan normative seseorang di dalam organisasi menurut (Olfat et al. 2019) adalah dimensi Job Satisfaction yang terbentuk melalui bentuk keterikatan.

Keterikatan organisasi dan Job Satisfaction melalui prestasi kerja dan usaha secara ekstra akan mempengaruhi sikap kerja yang lebih unggul di dalam organisasi, menurut (Wong et al. 2020).

Dalam meningkatkan keterikatan karyawan di dalam organisasi, menurut (Lestari and Riyanto 2021) berpendapat bahwa organisasi yang baik harus melihat tingkat Job Satisfaction karyawannya.

## PERFORMANCE

### DEFINISI PERFORMANCE

Pendefinisian performance atau kinerja karyawan menurut (Zaman et al. 2022) yaitu suatu kemampuan individu untuk menentukan kegiatan atau tugas teknis yang menambah inti teknis di dalam organisasi. Dan pendapat tersebut sejalan dengan pendapat dari (Zeb et al. 2020) yang berpendapat bahwa perilaku spesifik yang berada di bawah kendali individu untuk memungkinkan tercapainya tujuan tertentu merupakan pendefinisian dari Performance.

Selanjutnya Di dalam penelitian (Buntaran, Andika, and Alfiyana 2019) terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi Performance, yaitu: sikap manajer, budaya organisasi, masalah pribadi, dan penghargaan di tempat kerja.

Performance yang prima menurut (Nurtjahjono et al. 2020) dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan visi-misi di dalam organisasi.

### INDIKATOR PERFORMANCE

Terdapat lima indicator performance menurut (Amelia and Ratnawili 2023) yaitu:

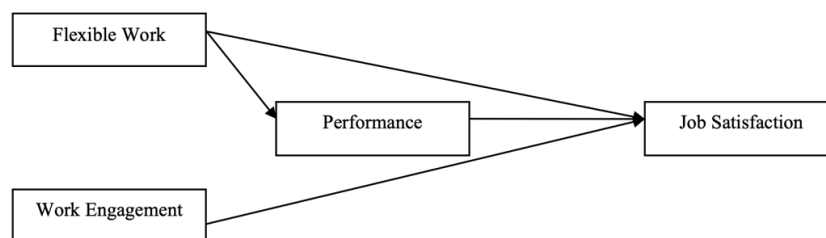
1. Jumlah pekerjaan
2. Kualitas pekerjaan
3. Ketepatan waktu
4. Kehadiran
5. Kemampuan kerja sama

### PENGEMBANGAN HIPOTESIS PERFORMANCE TERHADAP JOB SATISFACTION

Mayoritas menunjukkan bahwa Job Satisfaction dan Performance menurut (Rademacher and Stürmer 2020) mempunyai hubungan yang signifikan di dalam organisasi. Kecenderungan untuk menghubungkan antara Performance terhadap Job Satisfaction membuat hubungan khusus yang dianggap sebagai bagian dari organisasi.

Di dalam penelitian (Vargas-Sevalle, Karami, and Spector 2020) berpendapat bahwa Job Satisfaction akan meningkat dipengaruhi oleh Performance melalui dimensi penentu seperti gaji, promosi, pekerjaan itu sendiri.

Menurut (Tarigan et al. 2021) berpendapat bahwa karyawan yang berkinerja tinggi akan menunjukkan tingkat Job Satisfaction yang lebih tinggi.



**Gambar 2.1 Model Konseptual Untuk Penelitian**

## **METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan mendeskripsikan arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator dan juga teknis analisis.

## **JENIS PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis tentang hubungan antara variabel independent dengan variabel dependent dengan melalui pengujian hipotesis. Berdasarkan tujuan penelitian tersebut maka penelitian ini termasuk jenis explanatory research. (Sugiyono n.d.) metode explanatory research merupakan suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel ke variabel lainnya. Variabel tersebut adalah *Flexible Work*, *Work Engagement*, *Performance*, dan *Job Satisfaction*. Yang ada melalui uji hipotesis yang sudah dirumuskan.

## **SUMBER DAN METODE PENGUMPULAN DATA**

### **DATA PRIMER**

Data primer di dalam penelitian ini bersumber dari hasil jawaban pada lembar kuisioner yang dibagikan oleh peneliti kepada responden terpilih.

### **POPULASI DAN SAMPEL**

#### **POPULASI**

Didalam penelitian (Sugiyono n.d.) berpendapat bahwa Populasi menunjukkan wilayah secara keseluruhan dari objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan peneliti dengan melakukan investigasi dan dipelajari kemudian ditarik hasil kesimpulannya.

#### **SAMPEL**

Menurut (Sugiyono n.d.) Sampel merupakan suatu bagian dari populasi, terdiri dari jumlah anggota yang dipilih dari populasi sekarang. Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang didapat untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam suatu penelitian.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik non-probability (tidak seluruh populasi akan diambil), kategori purposive sampling, dengan kriteria, diantaranya yaitu:

1. Generasi Z yang sudah bekerja dan yang sudah berusia 20 sampai 26 Tahun
2. Berasal dari Kota Semarang
3. Bekerja di dalam organisasi

Penelitian tersebut berpendapat bahwa untuk penelitian yang menggunakan analisis data statistic, untuk ukuran sampel yang paling minimum adalah 30. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 254.524 Generasi Z yang ada di Kota Semarang Jawa Tengah Indonesia.

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

N = Jumlah Sampel

N = 254.524 Generasi Z di Kota Semarang Jawa Tengah

e = Presentase ketidaktelitian, yaitu 10%

n = 99 Responden

## METODE PENGUMPULAN DATA

### KUISIONER

Kuisisioner merupakan teknik untuk mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara memberikan pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian (Sugiyono n.d.), Peneliti akan menyusun sebuah pernyataan secara tertulis kemudian dibagikan kepada responden. Kuisisioner ini akan menghasilkan dimensi-dimensi atas variabel menggunakan skala angka. Dalam penelitian ini untuk mengukur suatu pendapatan responden yang diolah menggunakan skala semantik yaitu skala yang memiliki tujuan untuk mengurutkan responden berdasarkan ciri-ciri tertentu. Skala Semantik disusun dengan interval yang sama (Equal Apperaring Interval) dan memakai pertimbangan (Judger) dalam penyusunannya.

**Tabel 3 1 Semantik**

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

Studi pustaka yaitu suatu metode dengan mengumpulkan data yang diperoleh dari buku, majalah, artikel, jumlah dan literatur yang sesuai dengan masalah yang diteliti. Yang sedang dilakukan yaitu mengenai *Flexible Work*, *Work Engaement*, *Performance*, dan *Job Satisfaction*.

## DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL DAN INDIKATOR

Variabel dalam penelitian ini meliputi, *Flexible Work*, *Work Engaement*, *Performance*, dan *Job Satisfaction*. Dengan definisi masing-masing variabel akan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 3.2 Definisi Operasional**

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1.	<i>Flexible Work</i>	Serangkaian praktik tempat kerja yang memungkinkan untuk menguntungkan karyawan, dan pemberi kerja.	1. Waktu Fleksibel 2. Pemilihan Jam Kerja 3. Tempat kerja fleksibel	(Abadi and Taufiqurrahman 2023)

**Tabel 3.2 Definisi Operasional**

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
2.	<b>Work Engagement</b>	Suatu aura positif perilaku pekerja, yang melingkupi hubungan karyawan dengan karyawan lainnya, dan rasa semangat atau keterikatan karyawan di dalam organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigor (Perasaan Positif Karyawan Terhadap Organisasi)</li> <li>2. Dedication (Antusiasme Karyawan Pada Organisasi)</li> <li>3. Absorption (Fokus Terhadap Kebahagiaan di Tempat Kerja)</li> </ol>	<b>(Bismoko, Suwandi, and Hellyani n.d.)</b>
3.	<b>Performance</b>	Kemampuan individu untuk menentukan kegiatan atau tugas teknis yang menambah inti teknis di dalam organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah pekerjaan</li> <li>2. Kualitas pekerjaan</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Kehadiran</li> <li>5. Kemampuan kerja sama</li> </ol>	<b>(Amelia and Ratnawili 2023)</b>
4.	<b>Job Satisfaction</b>	Keadaan emosi yang menyenangkan dari penilaian pekerjaan seseorang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerja yang secara mental menantang</li> <li>2. Imbalan yang pantas</li> <li>3. Rekan kerja yang mendukung</li> <li>4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan</li> </ol>	<b>(Amelia and Ratnawili 2023)</b>

## TEKNIK ANALISIS DATA

### SMART PARTIAL LEAST SQUARE (PLS)

Analisis PLS mencakup dua komponen, model luar dan dalam. Model luar digunakan untuk analisis kualitas data yang meliputi validitas dan reabilitas data. Validitas data digunakan dengan cara menganalisis probabilitas, jika kurang dari 0,05 maka data dapat dikatakan valid dan jika lebih dari 0,05 maka data akan dikatakan tidak valid. Reabilitas dilakukan dengan menganalisis nilai Composite Reliability dan AVERAGE Variance Extraced (AVE), jika nilainya lebih dari 0,7 dan 0,5 maka dikatakan reliabel. Model ini akan mencakup penerimaan dan penolakan hipotesis. Kriteria ditentukan dengan membandingkan nilai t-tabel dan t-hitung. H1 diterima jika t-hitung lebih besar dari t-tabel, dan jika tidak, maka H1 ditolak dan H0 diterima.

Data ini dianalisis dengan pendekatan kuantitatif yang diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner yang berupa data angka-angka dan pengukuran pada variabelnya disertai dengan penjelasan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis berupa program Smart PLS (Partial Least Square) merupakan suatu teknik analisis data yang dirancang untuk model recursive yang mempunyai kausalitas satu arah. PLS (Partial Least Square) merupakan model pemasaran SEM. SEM (Structural Equation Modeling) merupakan analisis data statistik yang dapat menganalisis hubungan serta keterkaitan antara variabel laten. (Kurniawan, 2013) PLS-SEM yang bertujuan untuk membentuk variabel laten yang indikatornya dapat berbentuk reflektif atau informatif. Sehingga dilakukan analisis data dengan dua model yaitu outer model dan inner model.

### **OUTER MODEL (MEASUREMENT MODEL)**

Analisis Outer Model (Measurement Model) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk variabel laten dengan indikatornya. Adapun tahap uji pada outer model:

#### **UJI CONVERGENT VALIDITY**

Pada uji analisis outer model, uji Convergent Validity merupakan nilai loading faktor pada variabel laten dengan setiap indikator-indikatornya. Nilai korelasi loading faktor  $> 0.70$ . (Wirawan, et.,al 2019) Namun untuk penelitian yang masih tahap awal, pengembangan skala pengukuran nilai loading faktor 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (hozali, & Latan, 2015).

#### **UJI DISCRIMINANT VALIDITY**

Pada uji analisis outer model, uji Discriminant Validity merupakan uji nilai terhadap *cross loading faktor* untuk mengetahui apakah konstruk tersebut memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk lainnya (Wirawan et al., 2019). Apabila nilai dari korelasi konstruk dengan indikator lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok lebih baik dibandingkan dengan indikator blok lainnya. Metode lain untuk mengukur nilai dari *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya di dalam model. Model dikatakan mempunyai nilai *discriminant validity* yang baik apabila, AVE nilainya  $> 0,50$ .

#### **UJI COMPOSITE RELIABILITY**

Pada uji analisis outer model, uji Composite Reliability dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam (PLS-SEM) dengan menggunakan program *SmartPLS*, Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability*  $> 0,70$  (Sari et al., 2018) sedangkan pada *Cronbach's Alpha* konstruk dikatakan reliabel apabila mempunyai  $\alpha > 0,60$ . (Sekaran dan Bougie, 2016).

## INNER MODEL (STRUCTURAL MODEL)

Analisis Inner Model (Structural Model) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan konstruk laten lainnya. Adapun tahap uji pada inner model:

### a. UJI KOEFISIEN DETERMINASI (R-SQUARE)

Koefisien determinasi digunakan untuk menguji kemampuan serta pengaruh suatu model dalam menerangkan berapa variasi variabel dependen yang tersebar antara kisaran nol hingga satu. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan *uji goodness – fit model*. Menurut (Ghozali, 2014) R-Square 0,67 mengindikasikan bahwa model tersebut baik (kuat), 0,33 mengindikasikan bahwa model tersebut sedang (moderat), dan 0,19 mengindikasikan bahwa model tersebut buruk (lemah).

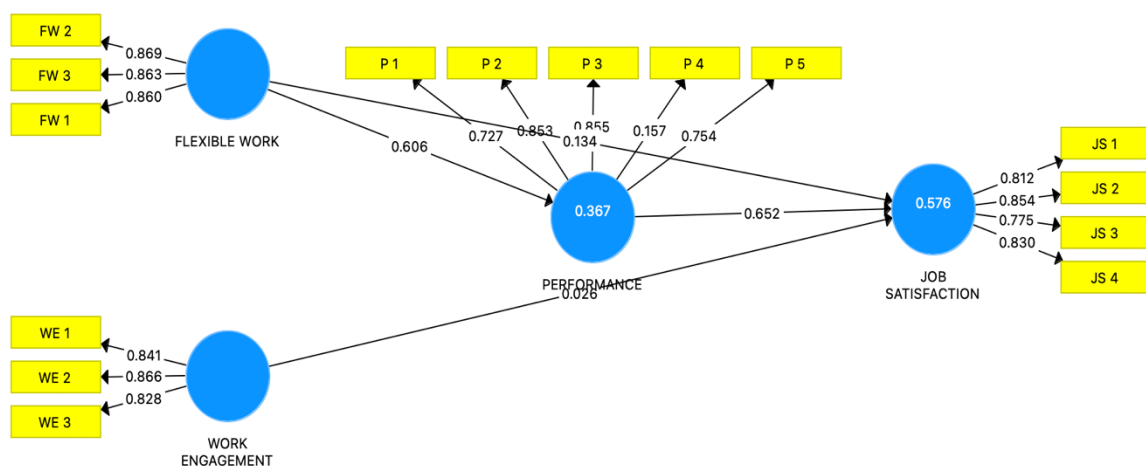
### b. UJI HIPOTESIS PENGARUH LANGSUNG

Uji selanjutnya untuk melihat bagaimana signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai dari koefisien parameter dan nilai signifikansi dari nilai T statistik yaitu dengan menggunakan metode *bootstrapping* (Ghozali & Latan, 2015). Apabila nilai dari T statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai P value kecil daripada tingkat signifikansi yang digunakan 0,05 ( 5% ).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

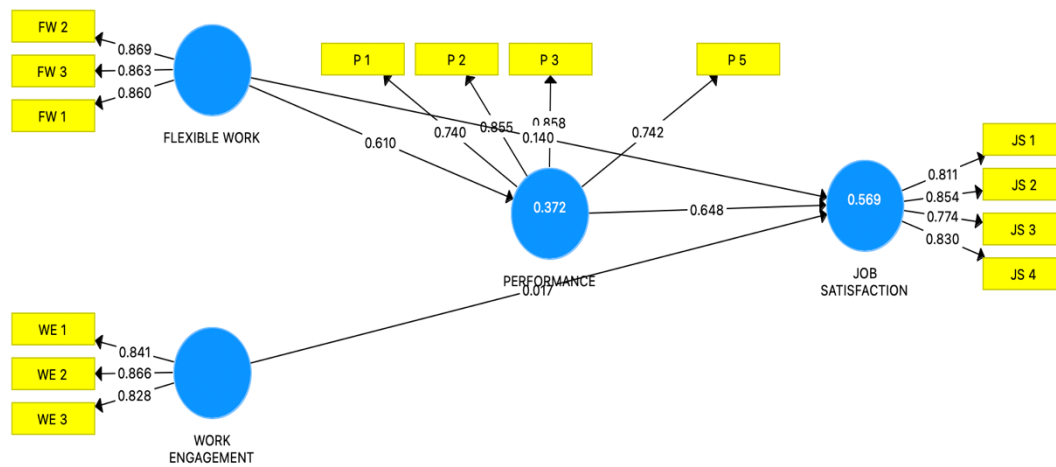
### FULL MODEL

Model full pada tahap awal menunjukkan jumlah data yang digunakan sebelum adanya proses penghapusan item (drop item), di mana beberapa indikator memiliki nilai loading factor di bawah 0,5 yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator tersebut tidak memenuhi kriteria validitas konvergen dan oleh karena itu perlu dieliminasi dari model untuk meningkatkan kualitas pengukuran secara keseluruhan.



Gambar 4.1 Kerangka Koseptual Full Model

## DROP MODEL



**Gambar 4.1 Kerangka Koseptual Drop Model**

Model drop merupakan hasil analisis setelah data yang memiliki nilai loading factor di bawah 0,5 dihapus dari model awal, dengan tujuan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas konstruk, sehingga hanya indikator-indikator yang memenuhi syarat kelayakan pengukuran yang dipertahankan dalam pengujian selanjutnya yaitu *performance* 4 “kehadiran”.

## MODEL FIT (NFI)

Menurut (Armanda et al., 2025) berpendapat bahwa *Model FIT* dalam PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*) mengacu pada kesesuaian antara data empiris dengan model teoritis yang telah dibangun. Dalam konteks *PLS-SEM*, pengukuran model fit tidak komprehensif pendekatan *covariance-based SEM* (seperti *AMOS* atau *LISREL*), tetapi tetap menyediakan beberapa indikator penting untuk mengevaluasi kualitas keseluruhan model.

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.089	0.099
d_ULS	0.950	1.185
d_G	0.378	0.407
Chi-Square	330.162	341.020
NFI	0.759	0.751

**Gambar 4.3 Model FIT**

Berdasarkan hasil pengujian model fit, diketahui bahwa nilai SRMR untuk model saturated sebesar 0,089 dan estimated sebesar 0,099, yang keduanya berada di bawah ambang batas 0,10, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang baik. Meskipun nilai d\_ULS dan d\_G pada model estimated (masing-masing 1,185 dan 0,407) sedikit lebih tinggi dibandingkan model saturated (masing-masing 0,950 dan 0,378), perbedaan tersebut masih dalam batas wajar dan tidak menunjukkan penyimpangan yang signifikan. Sementara itu, nilai Chi-

Square model estimated sebesar 341,020 juga tidak berbeda jauh dari model saturated sebesar 330,162, yang mengindikasikan stabilitas model. Namun, nilai NFI (Normed Fit Index) pada kedua model masih di bawah nilai ideal 0,90, yaitu 0,759 untuk saturated dan 0,751 untuk estimated, yang berarti bahwa tingkat kecocokan model secara keseluruhan belum optimal dan masih perlu ditingkatkan, baik melalui revisi indikator maupun penyederhanaan struktur model.

## HIPOTESIS

	Original Sample (C)	Sample Mean (M)	Standard Deviator	T Statistics ( O/ST )	P Values
FLEXIBLE WORK -> JOB SATISFACTION	0.529	0.517	0.085	6.200	0.000
FLEXIBLE WORK -> PERFORMANCE	0.606	0.603	0.082	7.416	0.000
PERFORMANCE -> JOB SATISFACTION	0.652	0.622	0.141	4.614	0.000
WORK ENGAGEMENT -> JOB SATISFACTION	0.026	0.049	0.109	0.235	0.407

**Gambar 4.4 Total Effects**

	Original Sample (C)	Sample Mean (M)	Standard Deviator	T Statistics ( O/ST )	P Values
FLEXIBLE WORK -> PERFORMANCE -> JOB SATISFACTION	0.395	0.368	0.070	5.675	0.000

**Gambar 4.5 Spesific Indirect Effects**

## PEMBAHASAN

### a. PENGARUH FLEXIBLE WORK TERHADAP JOB SATISFACTION

Hasil analisis menunjukkan bahwa flexible work berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction dengan nilai koefisien sebesar 0,529 dan p-value 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat fleksibilitas dalam sistem kerja yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Fleksibilitas kerja memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam mengatur waktu dan beban kerja, yang pada akhirnya menciptakan kenyamanan dan rasa puas dalam menjalankan tugas sehari-hari.

### b. PENGARUH FLEXIBLE WORK TERHADAP JOB SATISFACTION MELALUI PERFORMANCE

Berdasarkan hasil uji mediasi pada jalur Flexible Work → Performance → Job Satisfaction, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,395, dengan t-statistik 5,675 dan p-value 0,000, yang berarti hubungan tersebut signifikan secara statistik. Artinya, Performance terbukti sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara flexible work dan job satisfaction. Dengan kata lain, fleksibilitas kerja tidak hanya secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan kepuasan tersebut melalui peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa flexible work dapat memperkuat job satisfaction secara lebih efektif ketika karyawan juga mengalami peningkatan performa dalam pekerjaan mereka.

### c. PENGARUH FLEXIBLE WORK TERHADAP PERFORMANCE

Flexible work juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap performance, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,606 dan p-value 0,000. Artinya, penerapan pola kerja yang fleksibel mampu mendorong peningkatan kinerja

karyawan. Dengan fleksibilitas yang dimiliki, karyawan dapat bekerja lebih produktif, menyesuaikan ritme kerja sesuai kondisi terbaik mereka, serta meminimalisasi tekanan kerja yang berlebihan, sehingga hasil kerja yang dicapai menjadi lebih optimal.

**d. PENGARUH WORK ENGAGEMENT TERHADAP JOB SATISFACTION**

Berbeda dengan hipotesis sebelumnya, work engagement tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap job satisfaction karena memiliki nilai koefisien sebesar 0,026 dan p-value sebesar 0,407. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja karyawan dalam konteks penelitian ini tidak secara langsung berdampak pada kepuasan kerja yang dirasakan. Meskipun karyawan mungkin merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka, hal tersebut belum tentu diikuti oleh rasa puas terhadap pekerjaan jika faktor lain seperti penghargaan, lingkungan kerja, atau beban kerja tidak mendukung.

**e. PENGARUH PERFORMANCE TERHADAP JOB SATISFACTION**

Pengaruh performance terhadap job satisfaction juga menunjukkan hasil yang signifikan, dengan nilai koefisien sebesar 0,652 dan p-value 0,000. Temuan ini menandakan bahwa karyawan yang mampu mencapai kinerja tinggi cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kinerja yang baik sering kali menciptakan perasaan pencapaian, pengakuan dari atasan, serta peningkatan motivasi intrinsik, yang semuanya berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja secara keseluruhan.

**OUTER MODEL**

Model pengukuran (outer model) dalam pendekatan Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menurut Sofyani (2025) merupakan tahap awal evaluasi yang difokuskan pada keterkaitan antara konstruk laten dengan indikator-indikator pembentuknya. Tujuan utama dari tahap ini adalah untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan dapat secara akurat dan konsisten merepresentasikan variabel laten yang diukur. Dalam proses evaluasinya, terdapat lima aspek penting yang mendukung keabsahan dan keandalan outer model, seperti:

**a. UJI RELIABILITY DAN AVERAGE VARIANCE EXTRACTED**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
FLEXIBLE WORK	0.831	0.831	0.898	0.747
JOB SATISFACTION	0.835	0.838	0.890	0.669
PERFORMANCE	0.724	0.811	0.822	0.516
WORK ENGAGEMENT	0.800	0.800	0.882	0.714

**Gambar 4.6 Average Variance Extracted**

Berdasarkan nilai Average Variance Extracted (AVE) pada tabel tersebut, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen karena memiliki nilai AVE di atas 0,5. Nilai AVE untuk Flexible Work adalah 0,747, Job Satisfaction sebesar 0,669, Performance sebesar 0,516, dan Work Engagement sebesar 0,714. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model ini memiliki validitas konvergen yang baik.

**b. DISCRIMINANT VALIDITY**

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) dalam penelitian yang dilakukan oleh Dwiantari et al. (2025) digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu konstruk laten benar-benar memiliki perbedaan secara empiris dengan konstruk lain dalam model penelitian. Dalam konteks pendekatan PLS-SEM, validitas ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang membentuk suatu konstruk hanya merepresentasikan konstruk tersebut dan tidak memiliki korelasi tinggi dengan konstruk lain yang berbeda. Terdapat dua metode utama yang digunakan untuk menguji validitas diskriminan, yaitu:

**R-SQUARE**

Ukuran statistik yang digunakan dalam analisis model struktural seperti PLS-SEM untuk menilai sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam suatu model dikenal sebagai R-Square ( $R^2$ ), sebagaimana dijelaskan dalam penelitian oleh Andiyanti dan Zulagef (2025). Nilai  $R^2$  berada dalam rentang 0 hingga 1, di mana nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel bebas memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan variasi dari variabel terikat. Secara umum, nilai  $R^2$  sebesar 0,26 menunjukkan model yang kuat, nilai 0,13 mencerminkan model yang sedang atau moderat, sedangkan nilai 0,02 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang lemah. Adapun hasil analisis data dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

	R Square	R Square Adjusted
JOB SATISFACTION	0.576	0.568
PERFORMANCE	0.367	0.363

**Gambar 4.7 R-Square**

Berdasarkan hasil analisis, nilai R Square untuk variabel Job Satisfaction adalah sebesar 0,576, yang berarti bahwa sebesar 57,6% variasi dalam job satisfaction dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, yaitu flexible work, performance, dan work engagement. Nilai ini termasuk dalam kategori kuat, karena melebihi batas 0,26 sebagaimana kriteria yang digunakan dalam penelitian PLS-SEM. Dengan demikian, model ini memiliki kemampuan penjelasan yang baik terhadap variabel kepuasan kerja.

**Q-SQUARE**

Berdasarkan pendapat Firdaus dan Komarudin (2025), Q-Square merupakan suatu ukuran dalam analisis PLS-SEM yang digunakan untuk menilai sejauh mana model struktural memiliki kemampuan prediktif. Berbeda dengan R-Square yang berfokus pada kemampuan model dalam menjelaskan varians (*explanatory power*) dari variabel dependen,  $Q^2$  lebih menekankan pada sejauh mana model mampu memprediksi nilai observasi secara akurat. Adapun hasil analisis Q-Square dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
FLEXIBLE WORK	486.000	486.000	
JOB SATISFACTION	648.000	409.964	0.367
PERFORMANCE	810.000	666.323	0.177
WORK ENGAGEMENT	486.000	486.000	

**Gambar 4.8 Q-Square**

Berdasarkan hasil perhitungan nilai Q-Square (Q<sup>2</sup>), diketahui bahwa konstruk Job Satisfaction memiliki nilai Q<sup>2</sup> sebesar 0,367, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup kuat terhadap variabel tersebut. Sementara itu, nilai Q<sup>2</sup> untuk konstruk Performance adalah 0,177, yang mengindikasikan bahwa kemampuan prediktif model terhadap performance bersifat moderat. Adapun untuk Flexible Work dan Work Engagement, nilai Q<sup>2</sup> tidak tersedia (0, karena SSE = SSO), yang berarti bahwa kedua konstruk tersebut berperan sebagai variabel independen dan tidak dievaluasi dalam konteks prediksi. Secara keseluruhan, nilai Q<sup>2</sup> yang diperoleh mendukung bahwa model ini memiliki tingkat prediktif yang memadai, terutama terhadap kepuasan kerja.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa flexible work memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi performance, yang juga terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut; selain itu, flexible work juga berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan performance karyawan, sementara work engagement tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap job satisfaction, dan performance secara langsung berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja; keseluruhan model memiliki tingkat kelayakan yang baik dilihat dari nilai R-Square dan Q-Square, serta memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas berdasarkan pengujian outer model, sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian ini mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara memadai, khususnya dalam konteks generasi Z di Kota Semarang.

## DAFTAR REFERENSI

- Abadi, Muhammad Dzikri, And Anas Taufiqurrahman. 2023. "Fleksibilitas Kerja, Insentif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Driver Grabbike Lamongan." *Media Komunikasi Ilmu Ekonomi* 40(1): 30–40. Doi:10.58906/Melati.V40i1.97.
- Al-Ismail, Saham, Fiona Carmichael, And Joanne Duberley. 2019. "Female Employment In Hotels In Saudi Arabia And UAE." *Gender In Management: An International Journal* 34(7): 554–76. Doi:10.1108/GM-11-2017-0151.
- Amelia, Kiki Rizki, And Ratnawili Ratnawili. 2023. "PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN." (*JEMS*) *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains* 4(1): 163–75. Doi:10.36085/Jems.V4i1.4441.
- An Nasher, Fadel A'la, Netania Emilisa, And Diko Juandra. 2023. "Anteseden Job Performance Karyawan Perhotelan Bintang 3 Dan Bintang 4 Di Jakarta Barat." *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 23(1): 362. Doi:10.33087/Jiubj.V23i1.3224.
- Asbari, Masduki, Dewiana Novitasari, Nelson Silitonga, Didi Sutardi, And Gazali. 2020.

- “ANALISIS READINESS FOR CHANGE TERHADAP KINERJA: PERSPEKTIF KARYAWAN KONTRAK DI MASA PANDEMI COVID-19.” *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi* 16(2): 1–16. Doi:10.35449/Jemasi.V16i2.153.
- Bilal, Ahmad Raza, Tehreem Fatima, Khyzer Bin Dost, And Muhammad Kashif Imran. 2021. “I Am Engaged, Therefore My Students Are Satisfied! Unleashing The Role Of Teachers’ Interaction And Sensitivity Based On Self-Determination Perspective.” *International Journal Of Educational Management* 35(1): 341–61. Doi:10.1108/IJEM-05-2020-0258.
- Bismoko, Andhika Banu, James Christian Suwandi, And Catharina Aprilia Hellyani. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Work Engagement Pada Organisasi Perusahaan.”
- Buntaran, Firman Alamsyah Ario, Dicky Andika, And Vita Yuli Alfiyana. 2019. “IMPACT OF JOB SATISFACTION ON JOB PERFORMANCE.” *Review Of Behavioral Aspect In Organizations And Society* 1(2): 121–28. Doi:10.32770/Rbaos.Vol1121-128.
- Chen, Limei, Yirong Guo, Lynda Jiwen Song, And Bei Lyu. 2022. “From Errors To Ocbs And Creativity: A Multilevel Mediation Mechanism Of Workplace Gratitude.” *Current Psychology* 41(9): 6170–84. Doi:10.1007/S12144-020-01120-5.
- Cheung, Man Lai, Wilson K.S. Leung, And Haksin Chan. 2021. “Driving Healthcare Wearable Technology Adoption For Generation Z Consumers In Hong Kong.” *Young Consumers* 22(1): 10–27. Doi:10.1108/YC-04-2020-1123.
- Christensen, Marit. 2017. “Work Engagement And Job Crafting.” In *The Positive Side Of Occupational Health Psychology*, Eds. Marit Christensen, Per Øystein Saksvik, And Maria Karanika-Murray. Cham: Springer International Publishing, 79–90. Doi:10.1007/978-3-319-66781-2\_7.
- Çitçi, Sadettin Haluk, And Nazire Begen. 2019. “Macroeconomic Conditions At Workforce Entry And Job Satisfaction.” *International Journal Of Manpower* 40(5): 879–93. Doi:10.1108/IJM-02-2018-0048.
- Contreras, Francoise, Ghulam Abid, Mark Govers, And Natasha Saman Elahi. 2020. “Influence Of Support On Work Engagement In Nursing Staff: The Mediating Role Of Possibilities For Professional Development.” *Academia Revista Latinoamericana De Administración* 34(1): 122–42. Doi:10.1108/ARLA-04-2020-0057.
- Cortini, Michela, Daniela Converso, Teresa Galanti, Teresa Di Fiore, Alberto Di Domenico, And Stefania Fantinelli. 2019. “Gratitude At Work Works! A Mix-Method Study On Different Dimensions Of Gratitude, Job Satisfaction, And Job Performance.” *Sustainability* 11(14): 3902. Doi:10.3390/Su11143902.
- Creed, Peter A., Michelle Hood, And Shi Hu. 2020. “Job Crafting By Students Who Work And Study.” *International Journal For Educational And Vocational Guidance* 20(2): 331–49. Doi:10.1007/S10775-019-09406-2.
- Dai, You-De, Wen-Long Zhuang, Sung-Cheng Lu, And Tzung-Cheng Huan. 2021. “Work Engagement Or Job Burnout? Psychological Ownership Amongst The Employees Of International Tourist Hotels.” *Tourism Review* 76(6): 1243–59. Doi:10.1108/TR-03-2020-0087.
- Dartey-Baah, Kwasi, Samuel Howard Quartey, And Grace Asiedua Osafo. 2020. “Examining Occupational Stress, Job Satisfaction And Gender Difference Among

- Bank Tellers: Evidence From Ghana.” *International Journal Of Productivity And Performance Management* 69(7): 1437–54. Doi:10.1108/IJPPM-07-2019-0323.
- De Leede, Jan, Linda Drupsteen, Esther Schrijver, Anneke Goudswaard, Nihat Dağ, Joost Van Der Weide, And Sarike Verbiest. 2020. “Labour Flexibility Practices In Dutch Smes.” *Personnel Review* 49(3): 791–807. Doi:10.1108/PR-02-2019-0086.
- Debus, Maike E., Christian Gross, And Martin Kleinmann. 2020. “The Power Of Doing: How Job Crafting Transmits The Beneficial Impact Of Autonomy Among Overqualified Employees.” *Journal Of Business And Psychology* 35(3): 317–31. Doi:10.1007/S10869-019-09625-Y.
- Dilmaghani, Maryam. 2021. “There Is A Time And A Place For Work: Comparative Evaluation Of Flexible Work Arrangements In Canada.” *International Journal Of Manpower* 42(1): 167–92. Doi:10.1108/IJM-12-2019-0555.
- Douglas, Stephanie, And Robin Roberts. 2020. “Employee Age And The Impact On Work Engagement.” *Strategic HR Review* 19(5): 209–13. Doi:10.1108/SHR-05-2020-0049.
- Duff, Angus J., And Scott B. Rankin. 2020. “Exploring Flexible Home Arrangements – An Interview Study Of Workers Who Live In Vans.” *Career Development International* 25(7): 747–61. Doi:10.1108/CDI-02-2020-0029.
- Garg, Neha, And Pankaj Singh. 2019. “Work Engagement As A Mediator Between Subjective Well-Being And Work-And-Health Outcomes.” *Management Research Review* 43(6): 735–52. Doi:10.1108/MRR-03-2019-0143.
- Håvold, Ole Kristian Sandnes, Jon Ivar Håvold, And Richard Glavee-Geo. 2021. “Trust In Leaders, Work Satisfaction And Work Engagement In Public Hospitals.” *International Journal Of Public Leadership* 17(2): 145–59. Doi:10.1108/IJPL-07-2020-0061.
- Islam, M. Nazmul, Fumitaka Furuoka, And Aida Idris. 2022. “Transformational Leadership And Employee Championing Behavior During Organizational Change: The Mediating Effect Of Work Engagement.” *South Asian Journal Of Business Studies* 11(1): 1–19. Doi:10.1108/SAJBS-01-2020-0016.
- Kaur, Prabhjot, Keshav Malhotra, And Sanjeev K. Sharma. 2020. “Moderation-Mediation Framework Connecting Internal Branding, Affective Commitment, Employee Engagement And Job Satisfaction: An Empirical Study Of BPO Employees In Indian Context.” *Asia-Pacific Journal Of Business Administration* 12(3/4): 327–48. Doi:10.1108/APJBA-10-2019-0217.
- Kim, Minseong, Jungmin Lee, And Jihye Kim. 2019. “The Role Of Grit In Enhancing Job Performance Of Frontline Employees: The Moderating Role Of Organizational Tenure.” In *Advances In Hospitality And Leisure*, Emerald Publishing Limited, 61–84. Doi:10.1108/S1745-354220190000015004.
- Kotey, Bernice Adei, And Bishnu Sharma. 2019. “Pathways From Flexible Work Arrangements To Financial Performance.” *Personnel Review* 48(3): 731–47. Doi:10.1108/PR-11-2017-0353.
- Lazauskaite-Zabielske, Jurgita, Arunas Ziedelis, And Ieva Urbanaviciute. 2020. “Who Benefits From Time-Spatial Job Crafting? The Role Of Boundary Characteristics In The Relationship Between Time-Spatial Job Crafting, Engagement And Performance.” *Baltic Journal Of Management* 16(1): 1–19. Doi:10.1108/BJM-07-2020-0236.
- Lee, Mikyoung, And Keum-Seong Jang. 2019. “Nurses’ Emotions, Emotional Labor,

- And Job Satisfaction.” *International Journal Of Workplace Health Management* 13(1): 16–31. Doi:10.1108/IJWHM-01-2019-0012.
- Lestari, Eka, And Setyo Riyanto. 2021. “A REVIEW OF EMPLOYEE PERFORMANCE: MINI-REVIEW APPROACH.” *Dinasti International Journal Of Management Science* 2(6): 863–73. Doi:10.31933/Dijms.V2i6.936.
- Li, Yan, Khalid Mehmood, Xiaoyuan Zhang, And Corene M. Crossin. 2019. “A Multilevel Study Of Leaders’ Emotional Labor On Servant Leadership And Job Satisfaction.” In *Research On Emotion In Organizations*, Emerald Publishing Limited, 47–67. Doi:10.1108/S1746-979120190000015008.
- Lupsa, Daria, Loreni Baciu, And Delia Virga. 2019. “Psychological Capital, Organizational Justice And Health: The Mediating Role Of Work Engagement.” *Personnel Review* 49(1): 87–103. Doi:10.1108/PR-08-2018-0292.
- Lyons, Paul. 2008. “The Crafting Of Jobs And Individual Differences.” *Journal Of Business And Psychology* 23(1–2): 25–36. Doi:10.1007/S10869-008-9080-2.
- Monita, Yuli. 2020. “PENGARUH JOB CRAFTING TERHADAP KETERIKATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. PERTA ARUN GAS (PAG) LHOKSEUMAWE.” 5(3).
- Moon, Tae-Won, Nara Youn, Won-Moo Hur, And Kyeong-Mi Kim. 2020. “Does Employees’ Spirituality Enhance Job Performance? The Mediating Roles Of Intrinsic Motivation And Job Crafting.” *Current Psychology* 39(5): 1618–34. Doi:10.1007/S12144-018-9864-0.
- Nurtjahjono, Gunawan Eko, Umar Nimran, Muh. Al Musadieg, And Hamidah Nayati Utami. 2020. “The Effect Of Job Characteristic, Person-Job Fit, Organizational Commitment On Employee Performance (Study Of East Java BPJS Employees).” *Journal Of Public Administration Studies* 005(01): 5–7. Doi:10.21776/Ub.Jpas.2020.005.01.2.
- Olfat, Mohammad, Gholam Ali Tabarsa, Sadra Ahmadi, And Sajjad Shokouhyar. 2019. “Disclosing The Bright Side Of Sns In The Workplace: A Comparison Between Esns And Public Sns In Benefiting The Organizations.” *Journal Of Enterprise Information Management* 32(3): 390–412. Doi:10.1108/JEIM-10-2018-0215.
- Orel, Marko. 2019. “Supporting Work–Life Balance With The Use Of Coworking Spaces.” *Equality, Diversity And Inclusion: An International Journal* 39(5): 549–65. Doi:10.1108/EDI-01-2019-0038.
- Pattnaik, Subash Chandra, And Narendra Panda. 2020. “Supervisor Support, Work Engagement And Turnover Intentions: Evidence From Indian Call Centres.” *Journal Of Asia Business Studies* 14(5): 621–35. Doi:10.1108/JABS-08-2019-0261.
- Potluri, Rajasekhara Mouly, Sophia Johnson, And Premila Koppalakrishnan. 2022. “An Exploratory Treatise On The Ethnocentric Tendencies Of Emirati Gen Z Consumers.” *Journal Of Islamic Marketing* 13(3): 763–80. Doi:10.1108/JIMA-07-2020-0197.
- Rademacher, Lars, And Kathrin Stürmer. 2020. “The Pursuit Of Happiness In PR: Joy, Satisfaction And Motivation During Working As Communication Manager On Purposeful Cases.” In *Advances In Public Relations And Communication Management*, Eds. Ana Tkalac Verčič, Ralph Tench, And Sabine Einwiller. Emerald Publishing Limited, 137–54. Doi:10.1108/S2398-391420200000005010.

- Sandall, Hugo, And Luciana Mourão. 2023. "Individual Job Performance: Propositions For A Personalized Measurement And A Comprehensive Diagnosis." *RAM. Revista De Administração Mackenzie* 24(3): Eramg230023. Doi:10.1590/1678-6971/Eramg230023.En.
- Sawalha, Nabeel, Yunus Kathawala, And Ihab Magableh. 2019. "Educator Organizational Citizenship Behavior And Job Satisfaction Moderation In The GCC Expatriate-Dominated Market." *International Journal Of Organizational Analysis* 27(1): 19–35. Doi:10.1108/IJOA-09-2017-1247.
- Shanmugam, Merlin Mythili, And Bhawna Agarwal. 2019. "Support Perceptions, Flexible Work Options And Career Outcomes: A Study Of Working Women At The Threshold Of Motherhood In India." *Gender In Management: An International Journal* 34(4): 254–86. Doi:10.1108/GM-12-2018-0157.
- Stich, Jean-François. 2021. "Flexible Working And Applicant Attraction: A Person–Job Fit Approach." *Personnel Review* 50(1): 358–78. Doi:10.1108/PR-12-2019-0672.
- Supriatna, Asep, Dina Lesmana, And Yuyun Mulyati. "Pengaruh Job Crafting Terhadap Kinerja Pegawai Asn Di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung."
- Tarigan, Josua, Amelia Rika Sanchia Susanto, Saarce Elsy Hatane, Ferry Jie, And Foedjiawati Foedjiawati. 2021. "Corporate Social Responsibility, Job Pursuit Intention, Quality Of Work Life And Employee Performance: Case Study From Indonesia Controversial Industry." *Asia-Pacific Journal Of Business Administration* 13(2): 141–58. Doi:10.1108/APJBA-09-2019-0189.
- Tjiptono, Fandy, Ghazala Khan, Ewe Soo Yeong, And Vimala Kunchambo. 2020. "Generation Z In Malaysia: The Four 'E' Generation." In *The New Generation Z In Asia: Dynamics, Differences, Digitalisation*, Eds. Elodie Gentina And Emma Parry. Emerald Publishing Limited, 149–63. Doi:10.1108/978-1-80043-220-820201015.
- Toth, Ilona, Sanna Heinänen, And Kirsimarja Blomqvist. 2020. "Freelancing On Digital Work Platforms – Roles Of Virtual Community Trust And Work Engagement On Person–Job Fit." *VINE Journal Of Information And Knowledge Management Systems* 50(4): 553–67. Doi:10.1108/VJKMS-12-2018-0124.
- Vargas-Sevalle, Liezel, Masoud Karami, And Sam Spector. 2020. "Transformational Leadership In The Hospitality And Tourism Industry." In *Entrepreneurial Opportunities*, Ed. Vanessa Ratten. Emerald Publishing Limited, 73–97. Doi:10.1108/978-1-83909-285-520201007.
- Wahyono, Dorajatun Prihandono, And Andhi Wijayanto. 2020. "The Influence Of Spiritual Leadership On Spirituality, Conscientiousness And Job Satisfaction And Its Impacts On The Reduction Of Workplace Deviant Behavior." *Journal Of Economic And Administrative Sciences* 37(1): 90–113. Doi:10.1108/JEAS-02-2019-0015.
- Wang, Hongqi. 2020. "Research On Product Quality Improvement Strategy Of Supply Chain Considering Consumers' Double Preference." In *Proceedings Of The International Conference On Education, Economics And Information Management (ICEEIM 2019)*, Wuhan, Hubei, China: Atlantis Press. Doi:10.2991/Assehr.K.200401.039.
- Williams, Penelope. 2019. "Support For Supervisors: HR Enabling Flexible Work." *Employee Relations: The International Journal* 41(5): 914–30. Doi:10.1108/ER-03-2018-0077.
-

- Wong, Carol, Edmund J. Walsh, Kayla N. Basacco, Monica C. Mendes Domingues, And Darrin R.H. Pye. 2020. "Authentic Leadership And Job Satisfaction Among Long-Term Care Nurses." *Leadership In Health Services* 33(3): 247–63. Doi:10.1108/LHS-09-2019-0056.
- Yen, Yung-Shen, Mei-Chun Chen, And Chun-Hsiung Su. 2020. "Social Capital Affects Job Performance Through Social Media." *Industrial Management & Data Systems* 120(5): 903–22. Doi:10.1108/IMDS-09-2019-0473.
- Yuan, Ling, Yue Yu, And Pan Liu. 2019. "Are Teams Experiencing Relationship Conflicts Destined To Fail: The Role Of Emotions And Work Engagement." *Chinese Management Studies* 14(1): 235–56. Doi:10.1108/CMS-03-2018-0455.
- Zaman, Nimra, Khalida Memon, Faryal Zaman, And Komal Zaman. 2022. "Job Performance Of Healthcare Providers Working In Public Sector Hospitals In Pakistan." *Internet Journal Of Allied Health Sciences And Practice*. Doi:10.46743/1540-580X/2022.2114.
- Zeb, Ali, Fazal Ur Rehman, Muhammad Imran, Muazam Ali, And Rawdha Ghareeb Almansoori. 2020. "Authentic Leadership Traits, High-Performance Human Resource Practices And Job Performance In Pakistan." *International Journal Of Public Leadership* 16(3): 299–317. Doi:10.1108/IJPL-02-2020-0011.
- Zhang, Yue, Muhammad Imran Rasheed, And Adeel Luqman. 2020. "Work–Family Conflict And Turnover Intentions Among Chinese Nurses: The Combined Role Of Job And Life Satisfaction And Perceived Supervisor Support." *Personnel Review* 49(5): 1140–56. Doi:10.1108/PR-01-2019-0017.