

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP PRODUKTIVITAS
KARYAWAN GENERASI Z DENGAN FLEKSIBELITAS JAM KERJA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT. TELKOM AKSES
CABANG BANDA ACEH**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas Akhir dan
Memenuhi Syarat-syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen**

OLEH:

**AMILATUL FADHILAH
NPM : 2402120104**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
BANDA ACEH
2026**



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
FAKULTAS EKONOMI
JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATOH LUENG BATA
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 - 34092
BANDA ACEH 23245

Jurusan : Manajemen
Program : Sarjana S-1

Banda Aceh, 30 Juli 2026

TANDA PERSETUJUAN/PENGESAHAN SKRIPSI

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

AMILATUL FADHILAH
NPM: 2402120104

Dengan judul:

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN
GENERASI Z DENGAN FLEKSIBELITAS JAM KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA PT. TELKOM AKSES CABANG BANDA ACEH**

Yang diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.

Menyetujui / Mengesahkan:

Ketua Program Studi
Manajemen

Dr. Zuraidah, S.E., M.M.
Nik. 19770123 200807 2 001

Pembimbing I

Dr. Amelia Rahmi, S.E., M.M.
NIK. 19830119 201306 2 001

Pembimbing II

Dr. M. Yamin, S.E., M.Si.
NIK. 19740315 200411 1 001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Marlizar, S.E., M.M.
NIK. 19820911 201306 1 001



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
FAKULTAS EKONOMI
JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATOH LUENG BATA
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 - 34092
BANDA ACEH 23245

Jurusan : Manajemen
Program : Sarjana S-1

Banda Aceh, 30 Juli 2026

TANDA PERSETUJUAN KOMISI UJIAN SKRIPSI

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

AMILATUL FADHILAH

NPM: 2402120104

Dengan judul:

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN
GENERASI Z DENGAN FLEKSIBELITAS JAM KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA PT. TELKOM AKSES CABANG BANDA ACEH**

Yang telah dipertahankan di depan komisi Ujian, pada tanggal 23 Juli 2026.

Menyetujui / Mengesahkan,
Komisi Ujian

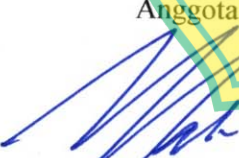
Ketua


Dr. Amelia Rahmi, S.E., M.M.
NIK. 19830119 201306 2 001

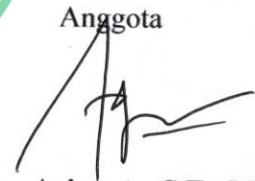
Sekretaris


Dr. M. Yamin, S.E., M.Si.
NIK. 19740315 200411 1 001

Anggota


Dr. Marlizar, S.E., M.M.
NIK. 19820911 201306 1 001

Anggota


Dr. Agus Arivanto, S.E., M.M.
NIK. 19760824 201112 1 001

Ketua Program Studi
Manajemen


Dr. Zuraidah, S.E., M.M.
Nik. 19770123 200807 2 001

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Produktivitas Karyawan Generasi Z Dengan Fleksibilitas Jam Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh”**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pendidikan Strata Satu (SI) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Muhammadiyah Aceh, Banda Aceh.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, pengarahan, dan dukungan dari berbagai pihak yang dengan ketulusan, kasih sayang, dan pengorbanannya memberikan bantuan kepada penulis, oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Marlizar, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh
2. Ibu Syamsidar, SE, M.Si, Ak Selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh
3. Ibu Suryani Murad, S.E., M.Si selaku Ketua Laboratorium Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh
4. Ibu Dr. Amelia Rahmi, S.E., M.M sebagai dosen pembimbing I yang telah banyak memberikan saran dalam penulisan skripsi ini
5. Bapak Dr. M. Yamin, S.E., M.M sebagai dosen pembimbing II menyumbangkan waktu dan pikiran demi kesempurnaan skripsi ini.
6. Seluruh dosen Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh khususnya staf yang turut membantu dalam proses penyelesaian administrasi serta pada

jurusan manajemen yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.

7. Ayahanda Alm Hanafiah, SPt dan Ibunda Ruwaida, SP tercinta yang telah mendidik, membesarkan, serta mencurahkan kasih sayangnya kepada penulis guna tercapainya cita-cita dan terima kasih juga kepada saudara penulis Mufaddhal Muharram, S.E berserta istri Jabal Nur dan keponakan tercinta Alfiatul Khairana yang telah memberikan dukungan serta kasih sayang.

8. Teman-teman seperjuangan yang telah banyak memberikan dorongan semangat dalam penulisan proposal skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca akan penulis terima dengan senang hati. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Banda Aceh, Juli 2026

Amilatul Fadhilah

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	10
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	11
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	12
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	13
2.1. Landasan Teoritis	13
2.1.1. Produktivitas Karyawan	13
2.1.1.1. Pengertian Produktivitas Karyawan	13
2.1.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan	13
2.1.1.3. Indikator Produktivitas Karyawan	14
2.1.2. <i>Work-Life Balance</i>	17
2.1.2.1. Pengertian <i>Work-Life Balance</i>	17
2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Work Life Balance</i>	19
2.1.2.3. Indikator <i>Work Life Balance</i>	20
2.1.3. Fleksibelitas Jam Kerja	22
2.1.3.1. Pengertian Fleksibelitas Jam Kerja	22
2.1.3.2. Manfaat Fleksibelitas Jam Kerja	23
2.1.3.3. Manfaat Fleksibelitas Jam Kerja	24
2.2. Penelitian Sebelumnya	26
2.3. Kerangka Penelitian	29
2.3.1 Hubungan <i>Work-Life Balance</i> terhadap Produktivitas Karyawan	29
2.3.2 Hubungan <i>Work-Life Balance</i> terhadap Produktifitas Karyawan yang dimoderasi oleh Fleksibelitas Jam Kerja	30
2.4. Hipotesis Penelitian	31
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1. Desain Penelitian	33
3.1.1. Lokasi dan Objek Penelitian	33
3.1.2. Jenis Penelitian	33
3.1.3. Horizon Waktu	33
3.1.4. Unit Analisis	34

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian	34
3.3. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	36
3.4. Definisi Operasionalisasi Variabel.....	36
3.5. Teknik Analisis Data.....	38
3.6. Pengujian Data	39
3.6.1. Uji Validitas	39
3.6.2. Uji Reliabilitas	40
3.6.3. Uji Asumsi Klasik.....	40
3.6.3.1. Uji Normalitas.....	40
3.6.3.2. Uji Multikolinearitas.....	40
3.6.3.3. Uji Heteroskedastisitas	41
3.7. Pengujian Hipotesis	41
3.7.1. Uji Secara Parsial (uji-t).....	42
3.7.2. Uji Moderasi	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	44
4.2. Karakteristik Responden	45
4.3. Hasil Pengujian Data.....	49
4.3.1. Uji Validitas Instrumen	49
4.3.2. Uji Reliabilitas Instrumen.....	50
4.3.3. Hasil Pengujian Asumsi Klasik.....	51
4.3.2.1. Normalitas	51
4.3.2.2. Multikolinearitas	52
4.3.2.3. Heteroskedastisitas.....	52
4.4. Analisis Deskriptif	54
4.4.1 Variabel Produktivitas Karyawan.....	55
4.4.2 Variabel <i>Work-Life Balance</i>	56
4.4.3 Variabel Fleksibilitas Jam Kerja	57
4.5. Pembahasan.....	59
4.6. Hasil Pengujian Hipotesis	61
4.7. Implikasi Hasil Penelitian	62
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	74
5.1. Kesimpulan	74
5.2. Saran	74
DAFTAR PUSTAKA.....	76
LAMPIRAN-LAMPIRAN	76

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Survei Pendahuluan <i>Work-Life Balance</i>	4
Tabel 1.2 Hasil Survei Pendahuluan Fleksibilitas Jam Kerja	5
Tabel 1.3 Hasil Survei Pendahuluan Produktivitas Karyawan	7
Tabel 2.1 Hasil-Hasil Deskripsi Penelitian Sebelumnya	28
Tabel 3.1 Horison Waktu Penelitian	34
Tabel 3.2 Karyawan PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh Berdasarkan Jabatan (Level)	35
Tabel 3.3 Operasional dan Indikator Variabel	37
Tabel 3.4 Skala Pengukuran Kuisioner	38
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	46
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	46
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	47
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	48
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	48
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas	50
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas variabel penelitian (Alpha)	51
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas	53
Tabel 4.9 Penjelasan Responden Terhadap Variabel Produktivitas Karyawan	55
Tabel 4.10 Penjelasan Responden Terhadap Variabel <i>Work-Life Balance</i>	56
Tabel 4.11 Penjelasan Responden Terhadap Variabel Fleksibilitas jam kerja	58
Tabel 4.12 Hasil Analisis Moderated Regression Analysis	59
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Hipotesis	61

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	31
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas.....	52
Gambar 4.3 Hasi Uji Heteroskedastisitas.....	54



DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1.	Kuesioner	69
Lampiran 2.	Tabulasi Data Kuesioner	73
Lampiran 3.	Frequency Table identitas Responden	75
Lampiran 4.	Frequency Table Produktivitas Karyawan (Y)	76
Lampiran 5.	Frequency Table <i>Work-Life Balance</i> (X)	77
Lampiran 6.	Frequency Table Fleksibilitas Jam Kerja (M)	78
Lampiran 7.	Valipadatas dan Reliabilitas Produktivitas Karyawan (Y)	79
Lampiran 8.	Valipadatas dan Reliabilitas <i>Work-Life Balance</i> (X)	80
Lampiran 9.	Valipadatas dan Reliabilitas Fleksibilitas Jam Kerja (M)	81
Lampiran 10.	Persamaan 1	82
Lampiran 11.	Persamaan 2	83
Lampiran 12.	Persamaan 3	84
Lampiran 13.	Persamaan 4	85



**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP PRODUKTIVITAS
KARYAWAN GENERASI Z DENGAN FLEKSIBELITAS JAM KERJA
SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT. TELKOM AKSES
CABANG BANDA ACEH**

**AMILATUL FADHILAH
NPM : 2402120104**

Pembimbing I : Dr. Amelia Rahmi, SE, MM
Pembimbing II : M. Yamin, SE, M.M

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan melalui Fleksibilitas Jam Kerja pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh. Ukuran sampel penelitian ini sebanyak 96 responden. Data penelitian dikumpulkan melalui daftar pertanyaan/kuisisioner dan studi dokumentasi. Pengolahan data ini dilakukan dengan cara menggunakan teknik analisis data kuantitatif. Peralatan statistik yang dapat digunakan untuk menguji hubungan fungsional antar variabel dependen (variabel terikat) dengan variabel independen (variabel bebas) adalah analisis *Moderated Regression Analysis* pada tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan pada pegawai PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh. Fleksibilitas Jam Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada pegawai PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh. *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada pegawai PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh melalui Fleksibilitas Jam Kerja.

Kata Kunci: *Work-Life Balance, Fleksibilitas Jam Kerja dan Produktivitas Karyawan*

*THE INFLUENCE OF WORK-LIFE BALANCE ON THE PRODUCTIVITY OF
GENERATION Z EMPLOYEES WITH WORKING HOUR FLEXIBILITY AS A
MODERATING VARIABLE AT PT. TELKOM AKSES, BANDA ACEH BRANCH*

AMILATUL FADHILAH
NPM: 2402120104

Supervisor I : Dr. Amelia Rahmi, SE, MM
Supervisor II : M. Yamin, SE, M.M

ABSTRACT

The objective of this study is to examine and analyze the influence of Work-Life Balance on employee productivity, with working hour flexibility acting as a moderating variable, at PT. Telkom Akses, Banda Aceh Branch. The study sample consisted of 96 respondents. Data were collected through questionnaires and documentation studies. Data processing was conducted using quantitative analysis techniques. Moderated Regression Analysis was employed as the statistical tool to test the functional relationship between the dependent and independent variables at a 95% confidence level ($\alpha = 0.05$). The results indicate that Work-Life Balance influences the productivity of employees at PT. Telkom Akses, Banda Aceh Branch. Working hour flexibility has a significant influence on the productivity of employees at PT. Telkom Akses, Banda Aceh Branch. Work-Life Balance significantly influences the productivity of employees at PT. Telkom Akses, Banda Aceh Branch, through working hour flexibility.

Keywords: Work-Life Balance, Working Hour Flexibility, and Employee Productivity

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada era saat ini, perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk mengelola sumber daya manusia yang didominasi oleh Generasi Z. Generasi Z merupakan kelompok generasi yang lahir sekitar tahun 1997 hingga 2012 dan sering disebut sebagai *Generation* atau *digital natives* karena sejak kecil telah hidup di tengah perkembangan teknologi digital yang sangat pesat (Al-Alawi, 2021). Kondisi tersebut membuat generasi ini sangat terbiasa menggunakan berbagai perangkat teknologi dan internet dalam kehidupan sehari-hari. Selain memiliki kemampuan dalam bidang teknologi, generasi juga dikenal sebagai generasi yang kreatif dan inovatif dalam menghadapi berbagai situasi. Mereka cenderung memiliki pola pikir yang terbuka serta mampu menemukan solusi terhadap berbagai tantangan yang muncul (Al-Alawi, 2021).

Salah satu kelompok generasi Z yang mulai mendominasi dunia kerja saat ini dan menjadi bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai organisasi. Sebagai generasi yang lahir dan tumbuh di era digital, dengan karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal pemanfaatan teknologi, cara berkomunikasi, serta cara mereka memandang pekerjaan. Kemampuan mereka dalam menggunakan teknologi digital secara cepat dan efektif menjadikan generasi sebagai aset yang potensial bagi organisasi dalam menghadapi perkembangan teknologi, inovasi, dan transformasi digital di lingkungan kerja. Berikut tabel perbandingan generasi

yang umum digunakan dalam kajian manajemen, pemasaran, dan sumber daya manusia dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1.
Perbedaan Generasi Dari Tahun 1928 sampai 2026

No	Generasi	Tahun Kelahiran	Usia Tahun 2026 (±)	Karakteristik Utama	Teknologi yang Dikenal
1	Silent Generation	1928–1945	81–98 tahun	Disiplin, loyal, menghargai stabilitas, pekerja keras	Radio, televisi awal
2	Baby Boomers	1946–1964	62–80 tahun	Optimis, kompetitif, berorientasi karier, menghargai pengalaman	Televisi, telepon rumah
3	Generasi X	1965–1980	46–61 tahun	Mandiri, adaptif, pragmatis, menghargai keseimbangan kerja-hidup	Komputer pribadi awal
4	Generasi Milenial (Gen Y)	1981–1996	30–45 tahun	Kolaboratif, kreatif, menyukai fleksibilitas, akrab dengan internet	Internet, media sosial awal
5	Generasi Z (Gen Z)	1997–2012	14–29 tahun	Digital native, cepat belajar, multitasking, menyukai konten visual	Smartphone, media sosial, AI
6	Generasi Alpha	2013–2025	1–13 tahun	Sangat dekat dengan teknologi digital, pembelajaran interaktif, adaptif	AI, IoT, tablet, teknologi pintar
7	Generasi Beta	2025–2039*	0–1 tahun	Diperkirakan hidup dalam lingkungan yang sangat terintegrasi dengan AI dan otomatisasi	AI generatif, robotika, metaverse

Sumber : Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas bahwa perkembangan generasi dibedakan berdasarkan tahun kelahiran, karakteristik, dan perkembangan teknologi yang mereka alami. Perbedaan karakteristik antargenerasi tersebut menunjukkan bahwa setiap generasi memiliki pola pikir, perilaku, dan ekspektasi yang berbeda

terhadap dunia kerja, sehingga organisasi perlu menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusianya. Generasi Z cenderung menghargai fleksibilitas kerja, kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan, serta lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Rosalia *et al.*, 2026). Dengan pengelolaan yang tepat, maka dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas karyawan, kreativitas, dan daya saing organisasi.

Produktivitas karyawan merupakan tingkat kemampuan atau hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi secara efektif dan efisien (Firdiani *et al.*, 2025). Produktivitas ini menggambarkan sejauh mana karyawan mampu menghasilkan output yang optimal dengan memanfaatkan sumber daya, waktu, serta kemampuan yang dimiliki. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, maka semakin besar pula kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Produktivitas karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kinerja individu maupun keberhasilan suatu instansi. Karyawan yang memiliki tingkat produktivitas tinggi umumnya mampu bekerja secara efektif, memiliki motivasi kerja yang baik, serta mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Peningkatan produktivitas karyawan menjadi fokus penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan yaitu *work-life balance* (Rosalia *et al.*, 2026).

Work-life balance merupakan kondisi keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi individu, seperti waktu untuk keluarga, kegiatan sosial, kesehatan, dan kebutuhan pribadi lainnya (Ardansyah & Rachman, 2025). Keseimbangan ini terjadi ketika seseorang mampu mengelola waktu, energi, dan tanggung jawab secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan, sehingga tidak terjadi konflik yang berlebihan di antara keduanya.

Work-life balance yang baik memungkinkan individu untuk menjalankan perannya secara optimal baik sebagai pekerja maupun sebagai anggota keluarga dan masyarakat. Ketika keseimbangan tersebut tercapai, seseorang cenderung memiliki tingkat kepuasan hidup yang lebih tinggi, stres kerja yang lebih rendah, serta kondisi fisik dan mental yang lebih sehat. Penerapan *work-life balance* menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus mendukung kinerja dan produktivitas dalam organisasi.

Selain *work-life balance*, fleksibilitas jam kerja berdampak pada produktivitas karyawan. Bagi Generasi Z, fleksibilitas jam kerja tidak hanya dipandang sebagai kebijakan organisasi semata, tetapi juga sebagai bagian dari gaya hidup modern yang selaras dengan perkembangan teknologi dan perubahan pola kerja saat ini. Generasi ini tumbuh dalam lingkungan digital yang memungkinkan berbagai aktivitas dilakukan secara lebih fleksibel, termasuk dalam hal bekerja. Oleh karena itu, mereka cenderung memiliki preferensi terhadap sistem kerja yang tidak terlalu kaku, seperti fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja, lokasi kerja, maupun metode penyelesaian tugas. Fleksibilitas tersebut memberikan kesempatan bagi mereka untuk menyesuaikan pekerjaan

dengan kebutuhan pribadi, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif tanpa mengabaikan aspek kehidupan lainnya.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan yang dilakukan terhadap karyawan PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh, dapat diketahui bahwa kondisi *work-life balance* karyawan secara umum sudah tergolong cukup baik. Sebagian besar responden menilai bahwa mereka telah mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, baik dari segi fleksibilitas waktu kerja, kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan keluarga, pemenuhan kebutuhan ekonomi, maupun kemampuan menjaga kondisi mental selama menjalankan pekerjaan. Meskipun demikian, hasil survei juga menunjukkan bahwa masih terdapat aspek yang belum berjalan secara optimal, khususnya terkait komunikasi pekerjaan yang berpotensi mengganggu kehidupan pribadi karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih merasakan adanya tuntutan komunikasi yang melampaui batas waktu kerja, sehingga waktu yang seharusnya digunakan untuk beristirahat, berkumpul dengan keluarga, atau melakukan aktivitas pribadi tetap dipengaruhi oleh kepentingan pekerjaan.

Permasalahan tersebut menjadi penting untuk diperhatikan mengingat keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kenyamanan, kepuasan, dan produktivitas karyawan dalam bekerja. Intensitas komunikasi pekerjaan yang tidak dibatasi dengan baik dapat menyebabkan karyawan merasa selalu memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan meskipun berada di luar jam kerja. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kelelahan fisik maupun mental, meningkatkan tingkat stres, serta mengurangi kualitas interaksi dengan keluarga dan lingkungan sosial.

Apabila situasi ini terus berlangsung dalam jangka panjang, maka bukan hanya kesejahteraan karyawan yang terdampak, tetapi juga dapat memengaruhi motivasi, komitmen, dan kualitas kinerja yang dihasilkan.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan layanan infrastruktur telekomunikasi, PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh memiliki karakteristik pekerjaan yang menuntut kecepatan respons, koordinasi yang intensif, serta penyelesaian pekerjaan sesuai target dan kebutuhan operasional. Tuntutan tersebut sering kali mengharuskan karyawan tetap terhubung dengan rekan kerja maupun atasan melalui berbagai media komunikasi, bahkan di luar jam kerja. Di satu sisi, kondisi tersebut diperlukan untuk menjaga kelancaran operasional perusahaan, namun di sisi lain dapat mengurangi kesempatan karyawan untuk menikmati waktu pribadi secara optimal. Apabila tidak dikelola dengan baik, kondisi ini dapat mengaburkan batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sehingga keseimbangan yang diharapkan menjadi sulit untuk dicapai.

Selain itu, fleksibilitas kerja juga dianggap mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis Generasi Z karena dapat membantu mereka mengurangi tekanan kerja serta mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika individu memiliki kebebasan dalam mengatur pola kerjanya, mereka cenderung merasa lebih nyaman, termotivasi, dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kondisi ini pada akhirnya dapat mendukung terciptanya *work-life balance* yang lebih baik. Dengan demikian, fleksibilitas kerja diyakini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian keseimbangan hidup bagi Generasi Z, kebijakan kerja yang fleksibel dapat

membantu generasi ini menjalani kehidupan yang lebih seimbang sekaligus tetap produktif dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan yang dilakukan terhadap karyawan PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh, dapat diketahui bahwa produktivitas karyawan belum sepenuhnya berada pada kondisi yang optimal. Meskipun sebagian besar karyawan menunjukkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan serta memiliki keinginan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja, masih terdapat aspek yang perlu mendapatkan perhatian, terutama berkaitan dengan semangat kerja untuk terus menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hasil survei menunjukkan bahwa tidak semua karyawan memiliki dorongan yang kuat untuk terus meningkatkan hasil kerja dari waktu ke waktu. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa semangat kerja sebagai salah satu faktor yang mendukung produktivitas belum dimiliki secara merata oleh seluruh karyawan.

Permasalahan ini menjadi perhatian karena produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator utama yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Produktivitas tidak hanya diukur dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga mencerminkan semangat, inisiatif, serta kemauan karyawan untuk terus meningkatkan kualitas, efektivitas, dan efisiensi hasil kerjanya. Apabila semangat kerja mengalami penurunan, maka karyawan cenderung hanya berfokus pada penyelesaian tugas sesuai standar minimum tanpa adanya upaya untuk memberikan hasil yang lebih baik. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, rendahnya inovasi, serta berkurangnya daya saing perusahaan.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan infrastruktur telekomunikasi, PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh menghadapi tuntutan operasional yang tinggi, baik dalam penyelesaian pekerjaan teknis maupun pelayanan kepada pelanggan. Kondisi tersebut menuntut setiap karyawan untuk memiliki semangat kerja yang tinggi agar mampu bekerja secara efektif, adaptif, dan responsif terhadap berbagai perubahan maupun target yang ditetapkan perusahaan. Namun, apabila semangat kerja tidak terus dipelihara melalui lingkungan kerja yang mendukung, sistem kerja yang fleksibel, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka produktivitas karyawan berpotensi mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil survei awal pada tanggal 3 April 2026 terhadap 30 karyawan Generasi Z pada PT Telkom Akses Cabang Banda Aceh, ditemukan beberapa permasalahan yaitu mengenai *work-life balance*, sebagian karyawan mengaku masih mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini terlihat dari adanya jam kerja yang sering melewati batas normal serta tekanan pekerjaan yang membuat waktu istirahat dan interaksi sosial menjadi berkurang. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah memberikan fasilitas kerja, implementasi keseimbangan kehidupan kerja belum sepenuhnya optimal.

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat dipahami bahwa produktivitas karyawan di PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh masih menghadapi berbagai kendala yang memerlukan perhatian serius dari pihak perusahaan. Salah satu permasalahan yang menonjol adalah belum optimalnya semangat kerja sebagian karyawan dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik secara berkelanjutan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan motivasi, antusiasme, dan komitmen karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Apabila kondisi tersebut tidak segera diatasi, maka berpotensi menghambat pencapaian target perusahaan, menurunkan kualitas pelayanan, serta mengurangi efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang tepat untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong peningkatan produktivitas karyawan, salah satunya melalui penerapan *work-life balance* yang baik dan fleksibilitas jam kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan tanpa mengabaikan tujuan organisasi.

Fleksibilitas jam kerja dipilih sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini karena kemampuan karyawan Generasi Z untuk mengatur waktu kerja yang lebih fleksibel dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh *work-life balance* terhadap produktivitas kerja (Ningsih *et al.*, 2025). Pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh, karyawan sering dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang dinamis, target penyelesaian tugas, serta kebutuhan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Meskipun *work-life balance* yang baik dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan fokus kerja, tingkat produktivitas yang dihasilkan tidak selalu sama pada setiap karyawan. Perbedaan tersebut dapat dipengaruhi oleh tingkat fleksibilitas jam kerja yang diterapkan perusahaan. Karyawan yang memiliki keleluasaan dalam mengatur waktu kerja cenderung lebih mudah menyesuaikan jadwal pekerjaan dengan kebutuhan pribadi sehingga dapat bekerja dengan lebih nyaman, termotivasi, dan produktif. Sebaliknya, keterbatasan fleksibilitas jam kerja dapat mengurangi manfaat *work-life balance* yang dirasakan karyawan. Oleh karena itu, fleksibilitas jam kerja diduga berperan

sebagai variabel moderasi yang memengaruhi kuat atau lemahnya hubungan antara *work-life balance* dan produktivitas karyawan Generasi Z pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.

Sementara itu, fleksibilitas jam kerja sebagai variabel moderasi, hasil survei menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara harapan karyawan dengan kebijakan yang diterapkan. Sebagian karyawan merasa bahwa fleksibilitas jam kerja belum sepenuhnya diterapkan secara konsisten, sehingga mereka masih memiliki keterbatasan dalam mengatur waktu kerja secara mandiri. Padahal, Generasi Z cenderung mengharapkan sistem kerja yang lebih fleksibel untuk meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk membuat sebuah karya tulis dengan judul **“Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan Generasi Z dengan Fleksibilitas Jam Kerja sebagai variabel moderasi pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh”**.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan dari permasalahan tersebut di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.
2. Bagaimana pengaruh fleksibilitas jam kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.
3. Bagaimana pengaruh fleksibilitas jam kerja memoderasi *work-life balance* terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, adapun tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis besarnya pengaruh *work-life balance* terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.
2. Untuk menganalisis besarnya pengaruh fleksibilitas jam kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.
3. Untuk menganalisis besarnya pengaruh fleksibilitas jam kerja memoderasi *work-life balance* terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian ini mengarah kepada aspek berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah wawasan pengetahuan dan dapat menjadi salah satu referensi dalam masalah *work-life balance*, fleksibilitas jam kerja dan produktivitas karyawan.
 - b. Hasil dari penelitian ini diharapkan memperdalam serta memperkaya pengetahuan dan wawasan peneliti dalam mempelajari ilmu manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat dijadikan sebagai saran dan masukan bagi PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan di atas dan rumusan masalah, maka ruang lingkup dalam penelitian ini dibatasi dengan pengaruh *work-life balance* terhadap produktivitas karyawan Generasi Z dengan fleksibilitas jam kerja sebagai variabel moderasi pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.



BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

2.1. Landasan Teoritis

2.1.1. Produktivitas Karyawan

2.1.1.1. Pengertian Produktivitas Karyawan

Menurut Hasibuan (2022:340) produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya. Menurut Sutrisno (2021:100) Produktivitas karyawan adalah mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap yang demikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan.

Ramaadhan (2024:7) produktivitas karyawan adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Atau sejumlah baranga/ jasa yang dapat dihasilkan oleh seseorang atau kelompok orang/ karyawan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Busro (2022:344) produktivitas karyawan merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana.

Produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output atau hasil kerja yang optimal dengan memanfaatkan sumber

daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Produktivitas tidak hanya diukur dari banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan, tetapi juga dari kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, serta kemampuan karyawan dalam memanfaatkan waktu dan fasilitas kerja secara maksimal (Josep et al., 2025:498). Produktivitas karyawan mencerminkan tingkat perbandingan antara hasil kerja yang dicapai dengan input yang digunakan dalam proses kerja, seperti waktu, tenaga, keterampilan, dan teknologi (Firdiani et al., 2025:174).

Produktivitas karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja, kepemimpinan, serta sistem manajemen yang diterapkan oleh organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan yang baik, didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dan sistem manajemen yang jelas, cenderung mampu menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi (Rosalia et al., 2026:4). Produktivitas karyawan dapat dipahami sebagai tingkat kemampuan karyawan dalam menghasilkan kinerja yang optimal melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Tingginya produktivitas karyawan akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, karena hasil kerja yang dicapai dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap keberhasilan dan keberlanjutan organisasi (Anhar et al., 2024:235).

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli yang telah dijelaskan di atas dapat disimpulkan produktivitas karyawan sebagai tingkat kemampuan karyawan dalam menghasilkan output kerja secara optimal dengan memanfaatkan waktu, tenaga, dan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Produktivitas tidak hanya dilihat dari jumlah hasil kerja, tetapi juga mencakup

kualitas, ketepatan waktu, serta konsistensi dalam mencapai target yang telah ditetapkan organisasi.

2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan

Menurut Sutrisno (2021:103) ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi produktivitas karyawan, yaitu:

- a. **Pelatihan**
Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.
- b. **Mental dan kemampuan fisik karyawan**
Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas karyawan.
- c. **Hubungan antara atasan dan bawahan**
Hubungan atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikuti sertakan dalam penentuan tujuan.

Terdapat lima faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu sebagai berikut (Retno, 2021:4):

- a. **Pengetahuan**
pengetahuan sangat penting bagi sebuah instansi sehingga instansi tersebut mampu berkembang semakin pesat.
- b. **Keterampilan**
Keterampilan (*skills*) adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekerjaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih.
- c. **Kemampuan**
Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan.
- d. **Sikap**
Sikap merupakan salah satu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkannya.
- e. **Perilaku**
Perilaku kerja merupakan bagian yang berperan sangat penting dalam kehidupan bekerja. Perilaku kerja merupakan Tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang yang bekerja.

Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan eksternal (Douw, 2021:16):

- a. Faktor internal yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap, motivasi, gizi dan kesehatan.
- b. Faktor eksternal yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan, kebijakan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan, upah, sarana produksi, iklim dan lingkungan kerja.

2.1.1.3 Indikator Produktivitas Karyawan

Menurut Sutrisno (2021:104) untuk mengukur produktivitas karyawan, diperlukan suatu indikator, sebagai berikut :

- a. Kemampuan
Mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat tergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.
- b. Meningkatkan hasil yang dicapai
Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai, hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut.
- c. Semangat kerja
Merupakan upaya untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
- d. Pengembangan diri
Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.
- e. Mutu
Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang karyawan.

Menurut Simamora (2021:124) terdapat beberapa indikator produktivitas karyawan adalah:

1. Kuantitas kerja
Jumlah kerja serta pemanfaatan waktu yang digunakan selama jam kerja yang ditetapkan.
2. Kualitas kerja
Merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia

3. Ketepatan waktu
Rentang waktu atau lamanya hari yang dibutuhkan untuk mengumumkan laporan keuangan tahunan yang telah diaudit ke publik.
4. Penyelesaian pekerjaan
Tugas yang diberikan guru hendaknya direncanakan rentang waktu mengerjakan dan waktu *penyelesaian*
5. Sikap kooperatif.
Sikap ini diperlukan dalam kehidupan sehari-hari, baik di rumah, sekolah, tempat bekerja, dan di lingkungan masyarakat.

Pengukuran produktivitas karyawan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut (Sriramayani, 2020:160):

1. Pengetahuan (*knowledge*)
Merupakan kemampuan seseorang yang dapat dinilai dari pengetahuannya mengenai sesuatu yang berhubungan dengan tugas pengguna alat kerja maupun kemampuan teknis atas pekerjaannya.
2. Keterampilan (*skills*)
Kecakapan yang spesifik dimiliki seseorang berkaitan atau berhubungan dengan penyelesaian tugas dengan cepat dan tepat.
3. Kemampuan (*abilities*)
Merupakan sifat individu yang dibawa sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang itu untuk melakukan atau menyelesaikan berbagai macam tugas dan pekerjaannya.
4. Sikap (*attitude*)
Sikap yaitu keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya.
5. Perilaku (*behaviors*)
Merupakan keterturan perasaan seseorang, pikiran seseorang dan kecenderungan terhadap aspek lingkungan.

Dari ketiga indikator produktivitas karyawan menurut para ahli yang telah dijelaskan di atas, maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu indikator dari Sutrisno (2021:100) karena lebih relevan dengan tempat penelitian.

2.1.2. *Work-Life Balance*

2.1.2.1. Pengertian *Work-Life Balance*

Menurut Dunan & Halim (2025:625) *work-life balance* adalah suatu keadaan di mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga tidak terjadi konflik yang signifikan antara keduanya.

Keseimbangan ini dicapai ketika seseorang dapat memenuhi kebutuhan keluarga, sosial, dan pribadi tanpa mengorbankan performa kerja, atau sebaliknya. Menurut Hasibuan (2022:58) *work life balance* adalah sebuah konsep yang menggambarkan keseimbangan ideal antara kehidupan pribadi dan karier seseorang. Istilah ini merujuk pada upaya seseorang untuk membagi waktu dan energi secara proporsional antara pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan, seperti keluarga, rekreasi, kesehatan, dan pengembangan diri.

Work life balance merupakan kebutuhan fundamental bagi setiap individu agar dapat hidup dengan lebih seimbang, bahagia, dan produktif. Baik organisasi maupun individu memiliki peran dalam mewujudkannya (Kuralová et al., 2024:12). Karyawan yang memiliki *work life balance* cenderung lebih produktif, memiliki tingkat stres yang rendah, dan lebih loyal terhadap organisasinya. Ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat menyebabkan berbagai masalah seperti *burnout*, kelelahan emosional, hingga gangguan kesehatan (Ambarwulan et al., 2025:190). Penerapan *work life balance* menjadi krusial di tengah tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks serta perkembangan teknologi yang membuat batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin kabur (Pertiwi, 2025:4).

Work life balance tidak hanya berkaitan dengan waktu, tetapi juga dengan kualitas. Artinya, seseorang dapat menghabiskan cukup banyak waktu di luar pekerjaan, namun jika kualitas waktu tersebut terganggu oleh beban pikiran pekerjaan, keseimbangan tetap tidak tercapai (Handoko et al., 2024:282). Penerapan kebijakan yang mendukung *work life balance* seperti fleksibilitas waktu kerja, program kesehatan mental, cuti yang cukup, hingga dukungan untuk

keluarga karyawan menjadi strategi penting untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai (Monika et al., 2025:62).

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli yang telah dijelaskan di atas dapat disimpulkan *work-life balance* sebagai kemampuan individu dalam mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara proporsional sehingga keduanya dapat berjalan harmonis tanpa saling mengganggu. Keseimbangan ini tercermin dari terpenuhinya tanggung jawab pekerjaan sekaligus tersedianya waktu dan energi untuk keluarga, istirahat, serta aktivitas pribadi.

2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Work-life balance dalam penelitian ini diukur melalui beberapa faktor yang memberikan gambaran komprehensif mengenai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Faktor yang mempengaruhi *work-life balance* tersebut meliputi (Nurmalitasari, 2021:6):

1. *Work Personal Enhancement of Life*: Menggambarkan sejauh mana pekerjaan dapat memberikan dampak positif terhadap kehidupan pribadi karyawan. Misalnya, kemampuan kerja yang meningkatkan kualitas hidup atau hubungan sosial di luar pekerjaan.
2. *Personal Life Enhancement of Work*: Menunjukkan bagaimana kehidupan pribadi seseorang dapat memperkaya dan memberikan efek positif terhadap kinerja dan pengalaman di tempat kerja, seperti dukungan keluarga yang meningkatkan motivasi kerja.
3. Keseimbangan Waktu: Mengukur kemampuan karyawan dalam membagi waktu secara proporsional antara pekerjaan dan aktivitas pribadi, sehingga keduanya tidak saling mengganggu.
4. Keseimbangan Keterlibatan: Menunjukkan tingkat keterlibatan emosional dan perhatian yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, memastikan tidak ada salah satu aspek yang mendominasi secara berlebihan.

Berikut penjelasan mengenai empat faktor-faktor yang mempengaruhi *work-life balance* berdasarkan interaksi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Monika et al., 2025:62):

1. *Work Interference with Personal Life* (WIPL)
Dimensi ini menggambarkan sejauh mana pekerjaan mengganggu atau menghambat aktivitas pribadi. Contohnya, beban kerja yang tinggi atau jam kerja lembur yang menyebabkan karyawan tidak punya cukup waktu untuk keluarga, hiburan, atau aktivitas sosial.
2. *Personal Life Interference with Work* (PLIW)
Kebalikan dari WIPL, dimensi ini menunjukkan sejauh mana kehidupan pribadi mengganggu kinerja pekerjaan. Misalnya, permasalahan keluarga, kesehatan, atau tanggung jawab pribadi yang memengaruhi konsentrasi dan performa karyawan di tempat kerja.
3. *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL)
Dimensi ini menggambarkan efek positif pekerjaan terhadap kehidupan pribadi. Pekerjaan yang memberi rasa pencapaian, pengembangan diri, atau finansial yang lebih baik bisa meningkatkan kesejahteraan di luar lingkungan kerja. WEPL yang baik berarti pekerjaan justru memperkaya kehidupan pribadi.
4. *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW)
Dimensi ini menunjukkan bagaimana aktivitas atau pengalaman dalam kehidupan pribadi dapat meningkatkan kualitas kerja. Dukungan keluarga, hobi yang menyenangkan, atau aktivitas sosial yang konstruktif bisa memberi energi positif dan motivasi bagi karyawan dalam menjalankan tugas profesionalnya.

2.1.2.3. Indikator *Work Life Balance*

Ada lima dimensi atau indikator yang membentuk *work-life balance* yaitu (Dunan & Halim, 2025:625);

1. **Fleksibel di Tempat Kerja**
Mencakup adanya kelonggaran dalam pengaturan jam kerja, lokasi kerja, atau cara bekerja yang memungkinkan karyawan menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi atau keluarga. Fleksibilitas ini membantu mengurangi tekanan dan meningkatkan kontrol karyawan terhadap hidupnya.
2. **Terlibat dalam Keluarga dan Masyarakat**
Work-life balance juga ditandai oleh kemampuan karyawan untuk tetap aktif berpartisipasi dalam kegiatan keluarga dan sosial. Karyawan yang dapat membagi waktu antara pekerjaan dan lingkungan sosialnya cenderung memiliki hubungan interpersonal yang lebih baik dan tingkat stres yang lebih rendah.

3. Bekerja Sama dan Berkomunikasi
Mengacu pada kualitas hubungan dan komunikasi dalam tim atau organisasi.
4. Mendapatkan Keuntungan Finansial dan Non-Finansial
Keseimbangan hidup juga tercapai ketika karyawan merasa puas dengan kompensasi material seperti gaji atau tunjangan, serta kompensasi non-material seperti pengakuan, jenjang karir, atau kesempatan pengembangan diri. Kombinasi ini memberikan rasa aman dan terpenuhi dalam hidup.
5. Kesehatan Mental dan Fisik
Menekankan pentingnya kesejahteraan psikologis dan kesehatan fisik. Karyawan yang memiliki waktu dan fasilitas untuk menjaga kesehatan tubuh serta mengelola stres cenderung lebih produktif dan bahagia dalam jangka panjang.

Work-life balance dapat diklasifikasikan menjadi tiga indikator utama

(Handoko et al., 2024:281):

1. *Work Interference with Personal Life (WIPL)*: Merujuk pada situasi di mana tuntutan pekerjaan mengganggu atau berdampak negatif pada kehidupan pribadi seseorang, misalnya lembur yang membuat kurangnya waktu bersama keluarga.
2. *Personal Life Interference with Work (PLIW)*: Sebaliknya, ini menggambarkan kondisi di mana masalah atau kewajiban dalam kehidupan pribadi mengganggu pelaksanaan tugas pekerjaan, seperti urusan keluarga yang mendesak sehingga mengganggu konsentrasi kerja.
3. *Work-Life Enhancement (WLE)*: Dimensi ini menunjukkan bahwa pengalaman positif di tempat kerja dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi, dan sebaliknya, hal positif dalam kehidupan pribadi dapat meningkatkan kinerja atau kepuasan dalam pekerjaan.

Indikator untuk mengukur *work life balance* adalah sebagai berikut (Putri

& Rozaq, 2025:95);

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*)
Keseimbangan waktu merujuk pada pembagian waktu yang proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*)
Keseimbangan keterlibatan adalah kondisi di mana individu mampu terlibat secara optimal, baik secara emosional maupun mental, dalam peran pekerjaan maupun peran kehidupan personal.
3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*)
Keseimbangan kepuasan berarti karyawan merasa puas baik dalam kehidupan kerja maupun non-kerja. Ini terjadi ketika kebutuhan dan

harapan individu terkait pekerjaan serta kehidupan pribadi terpenuhi dengan baik.

Dari ketiga indikator *work life balance* menurut para ahli yang telah dijelaskan di atas, maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu indikator dari Dunan & Halim (2025:499) karena lebih relevan dengan tempat penelitian.

2.1.3. Fleksibelitas Jam Kerja

2.1.3.1. Pengertian Fleksibelitas Jam Kerja

Fleksibelitas jam kerja merupakan suatu sistem pengaturan waktu kerja yang memberikan keleluasaan kepada pegawai atau karyawan untuk menentukan waktu mulai dan berakhirnya pekerjaan, dengan tetap memperhatikan ketentuan jumlah jam kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pegawai tidak selalu terikat pada jadwal kerja yang kaku seperti sistem kerja konvensional, melainkan memiliki kesempatan untuk menyesuaikan waktu kerja dengan kebutuhan pribadi maupun tuntutan pekerjaan (Josep et al., 2025:499).

Fleksibilitas jam kerja dipandang sebagai salah satu bentuk inovasi dalam manajemen sumber daya manusia yang menyesuaikan sistem kerja dengan perkembangan zaman dan kebutuhan organisasi modern. Penerapan fleksibilitas waktu kerja memungkinkan pegawai mengatur ritme kerja mereka secara lebih mandiri selama target dan tanggung jawab pekerjaan tetap dapat dipenuhi (Anhar et al., 2024:236). Fleksibilitas jam kerja juga berkaitan erat dengan upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Fleksibilitas waktu kerja dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti sistem *flextime*, *compressed workweek*, ataupun pengaturan jam

kerja yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan organisasi (Dunan & Saputri, 2025:5).

Fleksibilitas jam kerja memberikan manfaat berupa kesempatan untuk mengelola waktu secara lebih efektif antara pekerjaan, keluarga, dan aktivitas pribadi lainnya. Dengan adanya pengaturan waktu kerja yang lebih fleksibel, tingkat stres kerja dapat berkurang sehingga pegawai mampu bekerja dengan lebih fokus dan optimal (Kusumaningrum et al., 2025:36). Fleksibilitas jam kerja dapat dipahami sebagai kebijakan atau sistem pengaturan waktu kerja yang memberikan kebebasan relatif kepada pegawai dalam menentukan jadwal kerjanya, tanpa mengurangi tanggung jawab dan target pekerjaan yang telah ditetapkan organisasi (Ardansyah & Rachman, 2025:35).

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli yang telah dijelaskan di atas dapat disimpulkan Fleksibilitas jam kerja merupakan suatu kebijakan atau sistem kerja yang memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengatur waktu kerja mereka, seperti menentukan jam mulai dan selesai bekerja atau menyesuaikan jadwal kerja sesuai kebutuhan, tanpa mengabaikan target dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

2.1.3.2. Manfaat Fleksibelitas Jam Kerja

Fleksibilitas jam kerja memiliki beberapa tujuan yaitu sebagai berikut (Josep et al., 2025:499):

1. Peningkatan Kepuasan Kerja

Peningkatan kepuasan kerja menunjukkan kondisi ketika karyawan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya, baik dari segi lingkungan kerja, sistem kerja, maupun keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika organisasi memberikan dukungan dan fleksibilitas yang memadai, karyawan cenderung merasa lebih nyaman, termotivasi, dan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya.

2. Pengurangan Stres

Pengurangan stres merupakan kondisi dimana tekanan kerja yang dirasakan karyawan dapat diminimalkan melalui pengelolaan pekerjaan yang lebih baik. Dengan adanya kebijakan kerja yang fleksibel dan dukungan organisasi, karyawan dapat mengatur waktu dan beban kerja secara lebih seimbang sehingga tingkat stres kerja dapat berkurang.

3. Retensi Tenaga Kerja yang Lebih Baik

Retensi tenaga kerja yang lebih baik mengacu pada kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja dalam jangka waktu yang lama. Ketika karyawan merasa puas, nyaman, dan tidak mengalami tekanan kerja yang berlebihan, mereka cenderung memiliki komitmen yang tinggi dan keinginan yang lebih kecil untuk meninggalkan organisasi.

2.1.3.3. Indikator Fleksibilitas Jam Kerja

Indikator fleksibilitas jam kerja menurut Ardaynsyah & Rachman (2025:36) dapat dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

1. Fleksibilitas Waktu

Fleksibilitas waktu menunjukkan adanya kebebasan bagi karyawan dalam mengatur jam kerja, seperti waktu memulai dan mengakhiri pekerjaan atau menyesuaikan jadwal kerja sesuai kebutuhan.

2. Fleksibilitas Lokasi

Fleksibilitas lokasi mengacu pada kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dari berbagai tempat, tidak terbatas hanya di kantor.

3. Fleksibilitas Penugasan

Fleksibilitas penugasan berkaitan dengan keleluasaan dalam mengatur atau menyesuaikan tugas pekerjaan. Dalam hal ini karyawan dapat menyesuaikan cara, metode, maupun prioritas dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

4. Fleksibilitas Operasional

Fleksibilitas operasional menunjukkan kemampuan organisasi dalam memberikan kelonggaran terhadap prosedur atau mekanisme kerja yang digunakan oleh karyawan.

Fleksibilitas kerja dalam suatu organisasi dapat diukur melalui beberapa indikator yang menggambarkan tingkat keleluasaan yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Josep et al., 2025:504):

1. *Time flexibility* (berapa lama) merujuk pada keleluasaan karyawan dalam menentukan durasi atau jumlah jam kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Indikator ini menunjukkan sejauh mana organisasi

memberikan toleransi terhadap pengaturan waktu kerja sehingga karyawan dapat menyesuaikan dengan kondisi dan beban pekerjaan yang dimiliki.

2. *Timing flexibility* (kapan) berkaitan dengan kebebasan karyawan dalam menentukan waktu mulai dan berakhirnya pekerjaan. Dengan adanya fleksibilitas ini, karyawan dapat menyesuaikan jam kerja sesuai kebutuhan tanpa mengabaikan target atau tanggung jawab pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
3. *Place flexibility* (di mana) menunjukkan adanya kebebasan bagi karyawan untuk memilih lokasi kerja yang memungkinkan mereka tetap dapat menyelesaikan tugas secara efektif, misalnya bekerja dari kantor, rumah, atau tempat lain yang mendukung produktivitas kerja.
4. *Task flexibility* (tugas) mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyesuaikan atau mengatur cara penyelesaian tugas yang diberikan. Dalam hal ini, karyawan diberikan ruang untuk mengatur prioritas pekerjaan, metode kerja, maupun pembagian tugas sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efisien.
5. *Flexibility of type of work* (jenis pekerjaan) berkaitan dengan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan variasi jenis pekerjaan atau peran yang berbeda sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan organisasi.

Indikator untuk mengukur fleksibilitas jam kerja adalah sebagai berikut

(Dunan & Saputri, 2025:5):

1. **Fleksibilitas Waktu**
Fleksibilitas waktu merupakan kebebasan yang diberikan kepada karyawan dalam mengatur durasi atau jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja. Dengan fleksibilitas ini, karyawan dapat menyesuaikan waktu kerja dengan kebutuhan pekerjaan maupun kondisi pribadi tanpa mengurangi tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.
2. **Fleksibilitas Jadwal**
Fleksibilitas jadwal berkaitan dengan keleluasaan karyawan dalam menentukan atau menyesuaikan jadwal kerja, seperti waktu mulai dan berakhirnya pekerjaan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk mengatur aktivitas kerja secara lebih seimbang dengan kegiatan lain di luar pekerjaan.
3. **Fleksibilitas Tempat**
Fleksibilitas tempat mengacu pada kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dari berbagai lokasi yang memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif. Karyawan tidak harus selalu bekerja di kantor, tetapi dapat bekerja dari rumah atau tempat lain yang mendukung produktivitas kerja.

Dari ketiga indikator fleksibilitas jama kerja menurut para ahli yang telah dijelaskan di atas, maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu

indikator dari Josep *et al.*, (2025:504) karena lebih relevan dengan tempat penelitian.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian terdahulu yaitu Rosalia (2025) dengan judul Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan Gen Z di Kota Bandung. Hasil menunjukkan bahwa tingkat WLB karyawan Gen Z cenderung berada pada kategori sedang hingga tinggi, yang sejalan dengan tingkat produktivitas mereka yang juga tinggi. Kajian ini menyimpulkan bahwa *Work- Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan Gen Z.

Anhar *et al.*, (2025) dengan judul Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan *Work Life Balance* terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas jam kerja dan *work life balance* berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Gen Z baik secara simultan maupun secara parsial.

Firdiani *e a al.*, (2025) dengan judul Peranan *Work Life Balance* dalam meningkatkan Produktivitas Karyawan Early Career di Kalangan Generasi Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki *work-life balance* rendah dan produktivitas sedang. Analisis regresi linear mengungkapkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan Early Career di Kalangan Generasi Z dengan nilai R Square sebesar 28% dan nilai sig ($p < .001$).

Josep *et al.*, (2025) dengan judul Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Coffe Comunitas Tenggarong. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan ($p = 0,181$), meskipun secara deskriptif dinilai positif oleh mayoritas responden. Sebaliknya,

keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas ($p = 0,012$). Secara simultan, kedua variabel menunjukkan hubungan positif yang cukup kuat dengan nilai koefisien korelasi 0,634 dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,401, yang berarti 40,1% variasi dalam produktivitas karyawan dapat dijelaskan oleh fleksibilitas kerja dan *work-life balance*.

Dunan & Saputri (2025) dengan judul Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Job Satisfaction terhadap Produktivitas Karyawan Generasi Z di Bandar Lampung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap produktivitas karyawan generasi , begitu juga untuk variabel *job satisfaction* berpengaruh terhadap produktivitas karyawan generasi z. Pada uji F menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* dan *job satisfaction* memiliki pengaruh secara simultan terhadap produktivitas generasi Z di Bandar Lampung.

Ningsih et al., (2025) dengan judul Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Dengan Fleksibilitas Kerja Sebagai Moderasi Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Namun, fleksibilitas kerja terbukti mampu memoderasi hubungan tersebut.

Untuk mengetahui persamaan dan perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2. 1
Penelitian Sebelumnya

No	Judul dan Peneliti (Tahun)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Produktivitas Karyawan Gen Z di Kota Bandung (Rosalia et al., 2026)	Penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Work- Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan Gen Z.	- Variabel <i>work-life balance</i>, dan produktivitas karyawan - Metode analisis data - Teknik pengumpulan data	- Lokasi penelitian - Populasi dan sampel
2	Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan <i>Work Life Balance</i> terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z (Anhar et al., 2025)	Penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas jam kerja dan <i>work life balance</i> berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Gen Z baik secara simultan maupun secara parsial.	- Variabel <i>work-life balance</i>, dan produktivitas karyawan serta fleksibelitas jam kerja - Metode analisis data - Teknik pengumpulan data	- Lokasi penelitian - Populasi dan sampel
3.	Peranan <i>Work Life Balance</i> dalam meningkatkan Produktivitas Karyawan Early Career di Kalangan Generasi Z (Firdiani et al., 2025)	Penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan Early Career di Kalangan Generasi Z	- Variabel <i>work-life balance</i>, dan produktivitas karyawan - Metode analisis data - Teknik pengumpulan data	- Lokasi penelitian - Populasi dan sampel
4.	Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Coffe Comunitas Tenggarong (Josep et al., 2025)	Penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Sebaliknya, keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.	- Variabel <i>work-life balance</i>, dan produktivitas karyawan serta fleksibelitas jam kerja - Metode analisis data - Teknik pengumpulan data	- Lokasi penelitian - Populasi dan sampel

No	Judul dan Peneliti (Tahun)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5.	Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Job Satisfaction terhadap Produktivitas Karyawan Generasi Z di Bandar Lampung (Dunan & Saputri, 2025)	Penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>flexible working arrangement</i> berpengaruh terhadap produktivitas karyawan generasi Z, begitu juga untuk variabel <i>job satisfaction</i> berpengaruh terhadap produktivitas karyawan generasi Z. Pada uji F menunjukkan bahwa <i>flexible working arrangement</i> dan <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh secara simultan terhadap produktivitas generasi Z di Bandar Lampung.	- Variabel produktivitas karyawan dan fleksibilitas jam kerja - Metode analisis data - Teknik pengumpulan data	- Variabel <i>job satisfaction</i> - Lokasi penelitian - Populasi dan sampel
6	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Dengan Fleksibilitas Kerja Sebagai Moderasi Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi (Ningsih et al., 2025)	Penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Namun, fleksibilitas kerja terbukti mampu memoderasi hubungan tersebut.	- Variabel fleksibilitas jam kerja - Metode analisis data - Teknik pengumpulan data	- Variabel beban kerja dan stress kerja - Lokasi penelitian - Populasi dan sampel

2.3. Kerangka Penelitian

2.3.1 Hubungan *Work-Life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan

Keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja individu di tempat kerja. *Work-life balance* yang baik memungkinkan karyawan mengelola waktu dan energi secara lebih efektif antara tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan pribadi maupun keluarga. Ketika karyawan merasa bahwa kehidupan pribadinya tetap

terjaga tanpa mengganggu pekerjaan, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, motivasi yang lebih baik, serta fokus yang lebih kuat dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi (Rosalia et al., 2026)..

Selain itu, *work-life balance* juga berkontribusi dalam mengurangi tingkat stres dan kelelahan kerja yang sering menjadi penyebab menurunnya produktivitas. Karyawan yang memiliki keseimbangan hidup yang baik biasanya lebih sehat secara fisik dan mental, sehingga mampu bekerja secara lebih optimal, kreatif, dan efisien. Dengan demikian, penerapan kebijakan organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dapat menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan serta mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif (Anhar et al., 2024).

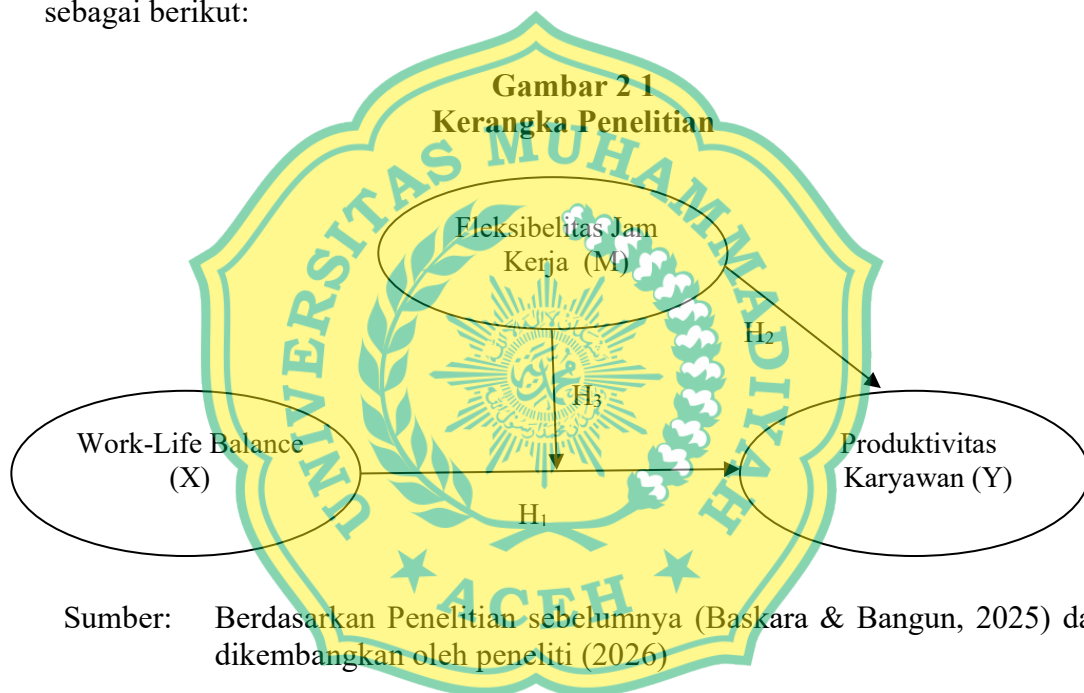
2.3.2 Hubungan *Work-Life Balance* terhadap Produktifitas Karyawan yang dimoderasi oleh Fleksibelitas Jam Kerja

Hubungan *work-life balance* terhadap produktivitas karyawan menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas secara efektif. Ketika karyawan mampu membagi waktu dan perhatian secara proporsional antara pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi, mereka cenderung memiliki kondisi fisik dan mental yang lebih baik. Hal tersebut akan meningkatkan konsentrasi, motivasi, serta semangat kerja sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien dan menghasilkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi (Firdiani et al., 2025).

Namun, pengaruh *work-life balance* terhadap produktivitas karyawan dapat menjadi lebih kuat apabila didukung oleh fleksibilitas jam kerja sebagai variabel moderasi. Fleksibilitas jam kerja memberikan keleluasaan kepada

karyawan dalam mengatur waktu kerja, seperti menentukan waktu mulai bekerja, menyesuaikan jadwal kerja, atau memilih waktu yang paling produktif untuk menyelesaikan tugas. Dengan adanya fleksibilitas tersebut, karyawan dapat lebih mudah menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga tekanan kerja dapat berkurang dan kinerja menjadi lebih optimal (Rosalia et al., 2026).

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Diduga *work-life balance* berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.
- H2 : Diduga fleksibilitas jam kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.

H3 : Diduga fleksibilitas jam kerja memoderasi pengaruh *work-life balance* terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

3.1.1. Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh. Yang menjadi objek penelitian ini adalah karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.

3.1.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2021:8) “metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”. Penelitian kuantitatif deskriptif dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

3.1.3. Horizon Waktu

Penelitian deskriptif yang digunakan berdasarkan rentang waktu (*time horizon*) yaitu *cross sectional*. Menurut Umar dalam Nurrahman (2016:60) “sebuah studi cross-sectional merupakan sebagai jenis penelitian observasional yang menganalisis data variabel yang dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu di seluruh populasi sampel atau yang telah ditentukan”. Penelitian ini dilakukan

mulai dari bulan November 2025 sampai dengan selesai. Horizon waktu dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1
Horison Waktu Penelitian

Ketrangan	Februari 2026	Maret 2026	April 2026	Mei 2025	Juni 2026	Juli 2026
Pengajuan Judul Proposal						
Penyusunan Proposal						
Seminar Proposal						
Pembagian Kuisioner						
Penyusunan Skripsi						

Sumber: Data diolah, 2026

3.1.4. Unit Analisis

Data yang dikumpulkan secara individual digunakan untuk menghitung unit analisis pada tingkat agregasi yang lebih besar. Karakteristik tingkat analisis yaitu bahwa tingkat yang lebih rendah termaksud dalam tingkat yang lebih tinggi. Peneliti perlu memutuskan unit analisis bahkan saat kita merumuskan pertanyaan penelitian karena metode pengumpulan data, ukuran sample, dan bahkan variabel yang termaksud dalam kerangka kadang ditentukan oleh tingkat dimana data dijumlahkan untuk analisis. Berdasarkan unit observasi yang dijadikan unit analisis dari penelitian ini adalah individu karyawan PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan subjek yang dikenakan dalam penelitian. Sugiyono (2021:80-81) mengemukakan bahwa: "Populasi adalah wilayah

generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.” Jumlah keseluruhan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh yaitu sebanyak 238 karyawan, namun yang masuk kedalam kategori generasi Z (dengan kelahiran tahun 1997 hingga tahun 2012) yaitu sebanyak 96 karyawan.

Penarikan sampel ini berpedoman pada pendapat Arikunto (2021:134) yang mengatakan jika populasi kurang dari 100 lebih baik semua diambil sebagai sampel sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi (sensus). Dengan demikian teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh (sensus). Menurut Sugiyono (2021:62) istilah lain dari sampling jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 96 karyawan PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh. Daftar karyawan PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh (dengan kelahiran tahun 1997 hingga tahun 2012) berdasarkan jabatan (level) dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2
Karyawan PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh Berdasarkan
Jabatan (Level)

No	Jabatan	Jumlah Karyawan
1	Drafter	2
2	Helpdesk	12
3	Staff	8
4	Team Leader	7
4	Teknisi	67
Jumlah		96

Sumber: PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh (2026)

3.3. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang relevan, akurat dan reliabel. Menurut Sugiyono (2021:139) “sumber data yang digunakan antara lain:

- 1) Data primer diperoleh dari dokumentasi dan daftar pertanyaan (kuisisioner).

Untuk memperoleh data mengenai variabel yang diteliti maka dilakukan pengumpulan data dengan menggunakan Kuesioner. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah tertutup, yaitu pertanyaan yang dirancang berbentuk pilihan yang telah disediakan.

- 2) Data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari studi pustaka melalui artikel majalah pemasaran maupun yang diambil dari internet untuk mendapatkan data-data dalam penelitian ini”.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Studi pustaka, dimaksudkan untuk mendapatkan kajian dasar teoritis yang relevan dengan masalah yang diteliti.
2. Kuisisioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan dengan format tertentu dan berbagai pilihan didalamnya untuk dijawab oleh responden.

3.4. Definisi Operasionalisasi Variabel

Berikut ini dikemukakan operasional masing-masing variabel dari variabel *work-life balance*, fleksibilitas jam kerja dan produktivitas karyawan. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3
Operasional dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	Item Kuis
Dependen Variabel						
1.	Produktivitas Karyawan (Y)	Produktivitas pegawai adalah mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. (Sutrisno, 2021:100)	1. Kemampuan 2. Meningkatkan hasil yang dicapai 3. Semangat kerja 4. Pengembangan diri 5. Mutu (Sutrisno, 2021:100).	1-5	Likert	A1-A5
Independen Variabel						
2.	<i>Work-Life Balance</i> (X)	Suatu keadaan di mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga tidak terjadi konflik yang signifikan antara keduanya. (Dunan & Halim, 2025:625)	1. Fleksibel di tempat kerja 2. Terlibat dalam keluarga dan masyarakat 3. Bekerja sama dan berkomunikasi 4. Mendapatkan keuntungan finansial dan non financial 5. Kesehatan mental dan fisik (Dunan & Halim, 2025:625)	1-5	Likert	B1-B5
Moderasi Variabel						
3.	Fleksibilitas Jam Kerja (M)	Suatu sistem pengaturan waktu kerja yang memberikan keleluasaan kepada pegawai atau karyawan untuk menentukan waktu mulai dan berakhirnya pekerjaan, dengan tetap memperhatikan ketentuan jumlah jam kerja yang telah ditetapkan. (Josep et al., 2025:499).	1. <i>Time flexibility</i> (Berapa lama) 2. <i>Timing flexibility</i> (Kapan) 3. <i>Place flexibility</i> (Dimana) 4. <i>Task flexibility</i> (Tugas) 5. <i>Flexibility of type work</i> (Jenis Pekerjaan) (Josep et al., 2025:499)	1-5	Likert	C1-C5

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala likert dari satu sampai lima instrumen penelitian merupakan alat ukur untuk mengukur variabel yang diteliti. Jumlah instrumen tergantung pada jumlah variabel. Setiap instrumen akan mempunyai skala. Untuk dapat mengkuantitatifkan data yang diperoleh dari daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah dijawab oleh para responden. Sementara itu butir-butir pertanyaan kuesioner dibuat dalam bentuk pilihan ganda, di mana setiap butir pertanyaan terdiri dari lima alternatif jawaban. Kemudian data jawaban para responden diberi skor dengan menggunakan sistem *Skala Likert*. Dalam hal ini ada lima klasifikasi jawaban yang diberikan dengan kemungkinan pemberian skor sebagai berikut:

Tabel 3.4
Skala Pengukuran Kuisisioner

No.	Keterangan	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju	1
2.	Tidak Setuju	2
3.	Kurang Setuju	3
4.	Setuju	4
5.	Sangat Setuju	5

Sumber: Arikunto (2021:45)

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Pada penelitian ini, kuesioner diisi oleh responden yang mewakili dari PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh. Terlebih dahulu dikonsultasikan kepada responden sebelum kuesioner disebarkan untuk mengetahui apakah kalimat-kalimat dalam kuesioner cukup dimengerti.

3.5. Teknik Analisis Data

Untuk mengetahui hubungan antar variabel dapat digunakan sobel test yang merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah

variabel moderasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini digunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan menggunakan software SPSS versi 22. Analisis jalur merupakan suatu metode yang digunakan untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung dari suatu variabel yang dihipotesiskan sebagai penyebab terhadap variabel yang diperlakukan sebagai akibat. Koefisien jalur diperoleh dari koefisien regresi yang telah dibakukan atau disebut *Standardized coefficients*.

Persamaan matematis untuk diagram jalur substruktur 1 adalah:

$$Y = \rho_{zx} X + \rho_{yz} M + \rho_{yz} X * M + e_2$$

dimana: M = Fleksibilitas jam kerja
 Y = Produktivitas karyawan
 X = *work-life balance*
 ρ = Koefisien jalur
 e_1, e_2 = *Structural error*

3.6. Pengujian Data

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner yang diisi langsung oleh responden, oleh karena itu untuk mengukur handal atau tidaknya kuisioner digunakan analisis validitas dan reliabilitas.

3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *analysis corelation* yang menjelaskan korelasi (hubungan) di antara sejumlah variabel dengan menggunakan satu set dimensi yang disebut faktor. Ukuran data dianggap valid apabila korelasi hitung lebih besar dari angka kritis nilai - r (*table product moment*). menurut Sugiyono (2021:267) “Validitas merupakan derajat

ketetapan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh penelitian. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai alphanya lebih besar dari 0,60.”

3.6.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrument adalah tingkat konsistensi hasil yang dicapai oleh kuesioner, meskipun digunakan secara berulang-ulang. Pendekatan yang digunakan adalah dengan cara menghitung *Cronbach Alpha* masing-masing variabel yang terlibat. *Cronbach Alpha* menafsirkan korelasi antara skala yang dibuat dengan semua skala variabel yang ada. Menurut Sugiyono (2021:172) adalah “Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data menunjukkan tingkat ketepatan, tingkat keakuratan, kestabilan atau konsistensi dalam mengungkapkan gejala tertentu”.

3.6.3. Uji Asumsi Klasik

3.6.3.1. Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2021:63) pengujian normalitas ini dilakukan untuk mengetahui distribusi normal terhadap masing-masing variabel indenpenden, dependen atau kedua variabel. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Data dikatakan berdistribusi normal apabila *probabilitas Kolmogorov Smirnov* $Z > 0,05$.

3.6.3.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menurut Ghazali (2021:63) menjelaskan model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi diantara variabel

indenpenden. Apabila variabel indenpenden memiliki angka VIF (*Variance Inflating Factor*) lebih kecil dari 10, dan nilai torelansi lebih besar dari 0,10 maka dapat dikatakan tidak memiliki Multikolinearitas atau sebaliknya.

3.6.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Menurut Ghozali (2021:63) model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatter plot*. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengidentifikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) dan Uji t adalah sebagai berikut;

3.7.1. Uji Secara Parsial (uji-t)

Sedangkan untuk menguji secara parsial (masing-masing) variabel digunakan uji-t pada tingkat keyakinan (*Convidence Likert* 95%) atau tingkat kesalahannya (alpha) α sebesar 0,05, (Umar, 2021 : 34).

Adapun formulasi hipotesisnya adalah sebagai berikut :

$H_0 : \beta_i = 0$: Artinya seluruh variabel independen X_i secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel yang diteliti.

$H_0 : \beta_i \neq 0$: Artinya seluruh variabel independen X_i secara parsial berpengaruh terhadap variabel yang diteliti.

3.7.2. Uji Moderasi

Pengujian hipotesis moderasi dapat dilakukan dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Menurut Ghazali (2021:251) *Moderated Regression Analysis* (MRA) adalah teknik analisis regresi yang digunakan untuk menguji apakah suatu variabel moderator dapat memperkuat, memperlemah, atau mengubah arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam MRA, pengujian dilakukan dengan menambahkan variabel interaksi (interaction term), yaitu hasil perkalian antara variabel independen dan variabel moderator ke dalam model regresi. Jika koefisien variabel interaksi tersebut signifikan secara statistik (nilai signifikansi $< 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa variabel moderator benar-benar memoderasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Dengan demikian, MRA tidak hanya mengukur pengaruh langsung antar variabel, tetapi juga menjelaskan bagaimana kondisi tertentu yang diwakili oleh variabel moderator dapat memengaruhi kekuatan atau

arah hubungan tersebut. Metode ini banyak digunakan dalam penelitian manajemen, pemasaran, dan perilaku organisasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antar variabel penelitian.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh merupakan salah satu cabang dari PT. Telkom Akses, anak perusahaan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk yang bergerak di bidang pembangunan, pengelolaan, pengoperasian, serta pemeliharaan infrastruktur jaringan telekomunikasi. PT. Telkom Akses didirikan untuk mendukung pengembangan jaringan akses broadband dan memastikan kualitas layanan telekomunikasi yang diberikan kepada pelanggan Telkom Indonesia di seluruh wilayah Indonesia. Sebagai bagian dari perusahaan telekomunikasi nasional, PT. Telkom Akses memiliki peran strategis dalam mendukung transformasi digital melalui penyediaan infrastruktur jaringan yang andal dan berkualitas.

PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh bertanggung jawab terhadap pengelolaan infrastruktur jaringan telekomunikasi di wilayah Banda Aceh dan sekitarnya. Kegiatan operasional perusahaan meliputi pembangunan jaringan serat optik (fiber optic), instalasi layanan internet dan televisi interaktif, pemeliharaan jaringan akses, penanganan gangguan pelanggan, serta peningkatan kualitas jaringan agar layanan dapat berjalan secara optimal. Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan didukung oleh tenaga kerja yang memiliki kompetensi di bidang teknik telekomunikasi, teknologi informasi, serta pelayanan pelanggan.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang teknologi dan telekomunikasi, PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan berkualitas kepada pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan sistem kerja yang mengedepankan disiplin, kolaborasi tim, pemanfaatan teknologi digital, serta pencapaian target kinerja. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dengan tetap menjaga standar keselamatan kerja dan kualitas pelayanan sesuai dengan standar operasional perusahaan.

Dalam beberapa tahun terakhir, perkembangan teknologi informasi dan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan internet berkecepatan tinggi telah mendorong PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan sistem kerja yang lebih adaptif. Salah satu upaya yang dilakukan perusahaan adalah memberikan fleksibilitas dalam pengaturan jam kerja pada kondisi tertentu, khususnya bagi karyawan yang bekerja di lapangan maupun yang memiliki tugas administratif, dengan tetap mempertimbangkan kebutuhan operasional perusahaan.

4.2 Karakteristik Responden

Responden yang penulis jadikan sampel dalam penelitian memiliki karakteristik berdasarkan usia, jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan, dan lama bekerja. Karakteristik berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Uraian	Frekuensi	Persentase
1	Usia		
	a. 18-19 tahun	0	0
	b. 20-21 tahun	1	1,0
	c. 22-23 tahun	9	9,4
	d. 24-25 tahun	16	16,7
	e. 26-27 tahun	37	38,5
	f. 28-29 tahun	33	34,4
	Total	96	100,0

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.1, diketahui bahwa dari 96 responden, kelompok usia yang paling dominan adalah 26–27 tahun sebanyak 37 orang (38,5%), diikuti oleh responden berusia 28–29 tahun sebanyak 33 orang (34,4%). Selanjutnya, responden berusia 24–25 tahun berjumlah 16 orang (16,7%), sedangkan usia 22–23 tahun sebanyak 9 orang (9,4%). Responden yang berusia 20–21 tahun hanya 1 orang (1,0%), sementara tidak terdapat responden yang berusia 18–19 tahun (0%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 26–29 tahun, yang termasuk dalam kategori Generasi Z dan merupakan usia produktif dalam dunia kerja. Kondisi ini menggambarkan bahwa penelitian telah sesuai dengan sasaran penelitian, yaitu karyawan Generasi Z di PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh. Karakteristik berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Uraian	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin		
	a. Pria	93	96,9
	b. Wanita	3	3,1
	Total	96	100,0

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa dari 96 responden, mayoritas berjenis kelamin pria, yaitu sebanyak 93 orang (96,9%), sedangkan responden berjenis kelamin wanita berjumlah 3 orang (3,1%). Data ini menunjukkan bahwa komposisi karyawan Generasi Z di PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh didominasi oleh tenaga kerja laki-laki. Hal tersebut sejalan dengan karakteristik pekerjaan di bidang instalasi dan pemeliharaan jaringan telekomunikasi yang umumnya lebih banyak melibatkan tenaga kerja pria. Karakteristik berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

No	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Status Pernikahan		
	a. Belum Menikah	61	63,5
	b. Menikah	35	36,5
	Total	96	100,0

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.3, diketahui bahwa responden yang belum menikah berjumlah 61 orang (63,5%), sedangkan responden yang telah menikah sebanyak 35 orang (36,5%). Dengan demikian, mayoritas responden masih berstatus belum menikah. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z di PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh masih berada pada fase awal karier dan belum memiliki tanggung jawab keluarga yang besar, sehingga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*) menjadi aspek yang penting dalam mendukung produktivitas kerja mereka. Karakteristik berdasarkan pendidikan responden dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Uraian	Frekuensi	Persentase
1	Pendidikan terakhir		
	a. SLTA/Sederajat	58	60,4
	b. Diploma	10	10,4
	c. Sarjana (S1)	28	29,2
	d. Pascasarjana (S2-S3)	0	0
	Total	96	100,0

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.4, diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan SLTA/Sederajat, yaitu sebanyak 58 orang (60,4%). Selanjutnya, responden dengan pendidikan Sarjana (S1) berjumlah 28 orang (29,2%), sedangkan responden yang berpendidikan Diploma sebanyak 10 orang (10,4%). Tidak terdapat responden yang memiliki pendidikan Pascasarjana (S2–S3) (0%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Generasi Z di PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh memiliki latar belakang pendidikan menengah atas, yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk posisi teknisi lapangan yang lebih mengutamakan kompetensi teknis, pelatihan kerja, dan pengalaman operasional dibandingkan pendidikan formal yang lebih tinggi. Karakteristik berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Uraian	Frekuensi	Persentase
1	Usia		
	a. < 1 tahun	1	1,0
	b. 2-3 tahun	6	6,3
	c. 4-5 tahun	27	28,1
	d. 6-7 tahun	22	22,9
	e. 8-9 tahun	40	41,7
	Total	96	100,0

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan tabel karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, diketahui bahwa dari 96 responden, mayoritas memiliki masa kerja 8–9 tahun, yaitu sebanyak 40 orang (41,7%). Selanjutnya, responden dengan masa kerja 4–5 tahun berjumlah 27 orang (28,1%), diikuti oleh responden yang telah bekerja selama 6–7 tahun sebanyak 22 orang (22,9%). Responden yang memiliki masa kerja 2–3 tahun berjumlah 6 orang (6,3%), sedangkan responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun hanya 1 orang (1,0%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z di PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh telah memiliki pengalaman kerja yang relatif cukup lama, yaitu antara 8–9 tahun, sehingga mereka telah memahami tugas, tanggung jawab, serta budaya kerja perusahaan dengan baik.

4.3 Hasil Pengujian Data

4.3.1 Uji Validitas Instrumen

Uji validitas instrumen bertujuan untuk mengetahui sejauh mana butir-butir pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat dan sesuai dengan konsep yang hendak diukur. Dengan kata lain, uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap item pernyataan benar-benar merepresentasikan indikator dari variabel penelitian, sehingga data yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan secara statistik, yaitu dengan menggunakan uji *pearson product-moment coefficient of correlation* dengan bantuan SPSS version 27. Untuk mengetahui hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas

No pertanyaan		Variabel	R hitung	R tabel (n=96)	Ket
1	Y1	Produktivitas Karyawan (Y)	0,899	0,202	Valid
2	Y2		0,940	0,202	Valid
3	Y3		0,876	0,202	Valid
4	Y4		0,874	0,202	Valid
5	Y5		0,940	0,202	Valid
7	X1	<i>Work-Life Balance</i> (X)	0,880	0,202	Valid
8	X2		0,877	0,202	Valid
9	X3		0,861	0,202	Valid
10	X4		0,918	0,202	Valid
11	X5		0,877	0,202	Valid
17	M1	Fleksibilitas Jam Kerja (Z)	0,925	0,202	Valid
18	M2		0,932	0,202	Valid
19	M3		0,914	0,202	Valid
20	M4		0,907	0,202	Valid
21	M5		0,926	0,202	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan semuanya valid, karena mempunyai koefisien korelasi diatas dari nilai kritis korelasi *product moment* yaitu sebesar 0,202 sehingga semua pertanyaan yang terkandung dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan valid untuk dilanjutkan penelitian yang lebih mendalam.

4.3.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Pengujian Reliabilitas dilakukan dengan *internal consistency* atau derajat ketepatan jawaban. Untuk pengujian ini digunakan *Statistical Packaged for Social Sciences* (SPSS). Setelah melakukan pengujian reliabilitas untuk mengetahui konsistensi hasil sebuah jawaban tentang tanggapan responden. Untuk melakukan pengujian reliabilitas penulis menggunakan program SPSS versi 22.

Reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, dan apabila lebih besar dari 0,6 dan mendekati angka 1 berarti reliabilitas instrumen adalah baik”. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Minimal Kehandalan	Nilai Alpha	Kehandalan
1.	Produktivitas Karyawan (Y)	0,60	0,966	Handal
2.	<i>Work-Life Balance</i> (X)	0,60	0,958	Handal
5.	Fleksibelitas Jam Kerja (Z)	0,60	0,971	Handal

Sumber : data diolah 2026

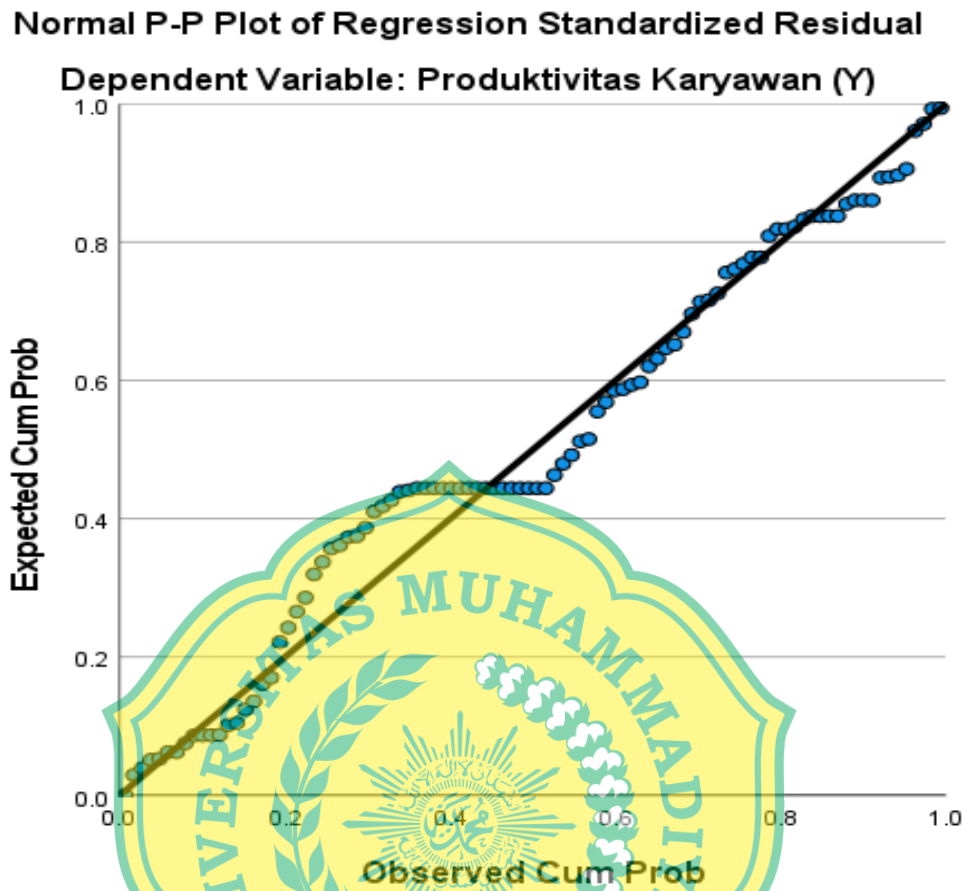
Hasil uji Reliabilitas dapat dilihat dari nilai cronbach Alpha, nilai cronbach alpa reliabilitas yang baik adalah yang makin mendekati 1. “Reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan lebih dari 0,6 dapat diterima dan reliabilitas dengan cronbach alpha 0,8 atau diatasnya adalah baik.

Dari hasil pengujian reliabilitas diatas dapat diketahui bahwa reliabilitas berdasarkan pengujian reliabilitas dari instrumen, diketahui bahwa hasil pengujian variabel *work-life balance*, produktivitas karyawan, fleksibelitas jam kerja adalah reliabel karena melebihi dari 0,60.

4.3.3 Hasil Pengujian Asumsi Klasik

4.3.3.1 Uji Normalitas

Untuk pengujian normalitas data, dalam penelitian ini hanya akan dideteksi melalui Analisis Grafik yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dengan SPSS. Data yang normal ditandai dengan sebaran titik-titik data diseputar garis diagonal. Hasil pengujian normalitas data dapat dilihat pada Gambar 4.1 sebagai berikut:



Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Gambar 4.1
Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.2 tersebut dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan menunjukkan indikasi normal. Analisis dari grafik diatas terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. “Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, dan sebaliknya apabila data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi-asumsi normalitas”. Maka

model regresi layak dipakai untuk memprediksi keputusan pembelian berdasarkan masukan variabel independent.

4.3.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka terdapat masalah multikolinearitas. Untuk uji multikolinearitas pada penelitian ini adalah melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.8:

Tabel 4.8
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	Toleransi	VIF	Keterangan
<i>Work-Life Balance</i>	0,977	1,023	Non Multikolinieritas
Fleksibilitas Jam Kerja	0,977	1,023	Non Multikolinieritas

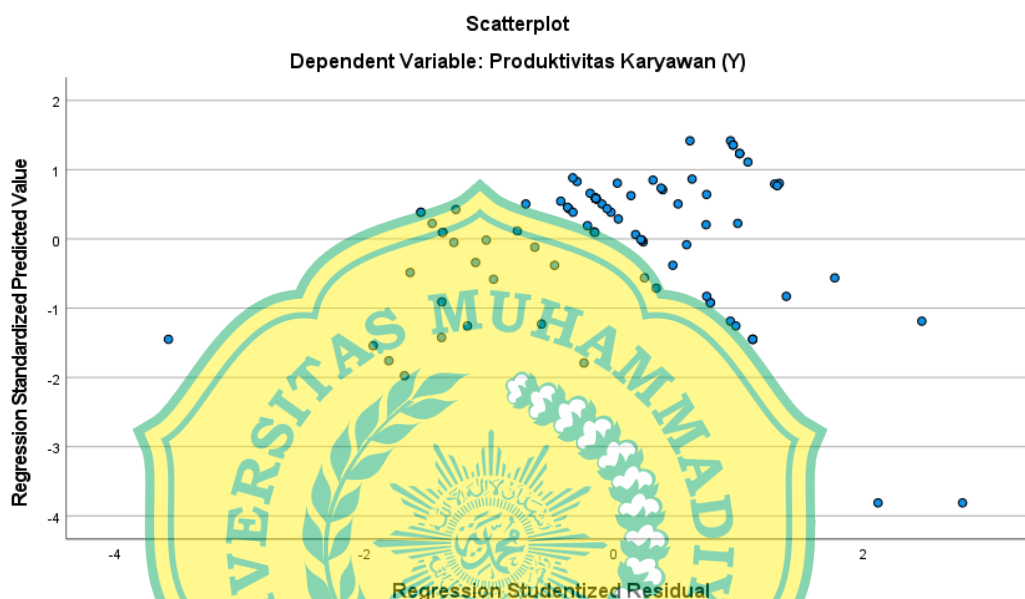
Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.4 maka dapat menunjukkan bahwa tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai Tolerance yang kurang dari 0,10 berarti tidak ada korelasi antara variabel independen. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi pada penelitian ini.

4.3.3.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke

pengamatan yang lain.. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil pengujian heteroskedastisitas data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS dengan mengamati pola yang terdapat pada Scatterplot, dimana hasilnya dapat dilihat pada Gambar 4.2:



Gambar 4.3
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

Dari Gambar 4.3 uji heteroskedastisitas terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas (Malhotra, 2016:268)”.

4.4 Hasil Analisis Deskriptif

Penelitian ini mengamati dua variabel bebas (*independent variabel*) yaitu variabel *work-life balance* (X) dan variabel fleksibilitas jam kerja (Z), juga

mengamati satu variabel terikat (*dependent variable*) yaitu variabel Y, produktivitas karyawan.

4.4.1 Variabel Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian tentang penjelasan responden terhadap variabel produktivitas karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Penjelasan Responden Terhadap Variabel Produktivitas Karyawan

No	Item Pernyataan	Sgt Tdk Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Mean
		Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	
1	Saya mampu menyelesaikan tugas yang di embankan kepada saya	1	1,0	6	6,3	21	21,9	49	51,0	19	19,8	3,82
2	Saya selalu berusaha meningkatkan hasil kerja saya	1	1,0	4	4,2	17	17,7	56	58,3	18	18,8	3,90
3	Semangat kerja saya selalu meningkatkan hasil lebih baik	1	1,0	3	3,1	16	16,7	60	62,5	16	16,7	3,91
4	Saya selalu mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan	2	2,1	5	5,2	22	22,9	50	52,1	17	17,7	3,78
5	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas mutu kerja saya.	1	1,0	4	4,2	17	17,7	56	58,3	18	18,8	3,90
Rerata												3,86

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas dapat dijelaskan bahwa saya mampu menyelesaikan tugas yang di embankan kepada saya diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,82. Saya selalu berusaha meningkatkan hasil kerja saya diperoleh nilai

rata-rata sebesar 3,90. Semangat kerja saya selalu meningkatkan hasil lebih baik diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,91. Saya selalu mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,78. Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas mutu kerja saya diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,90 artinya rata-rata responden menyatakan setuju. Dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata variabel produktivitas karyawan sebesar 3,86 artinya secara rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan yang ada pada kuisioner karena skala likert mendekati pada satuan angka 4.

4.4.2 Variabel *Work-Life Balance*

Penjelasan responden tentang variabel *work-life balance* dapat dilihat pada Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10
Penjelasan Responden Terhadap Variabel *Work-Life Balance*

No	Item Pernyataan	Sgt Tdk Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Mean
		Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	
1	Saya memiliki fleksibilitas waktu kerja yang memudahkan saya mengatur kehidupan pribadi.	9	9,4	5	5,3	26	27,1	41	42,1	15	15,6	3,50
2	Saya memiliki cukup waktu untuk berpartisipasi dalam kegiatan keluarga.	7	7,3	5	5,2	28	29,2	43	44,8	13	13,5	3,52
3	Saya dapat berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja tanpa mengganggu kehidupan pribadi.	5	5,2	10	10,4	24	25,0	40	41,7	17	17,7	3,56

No	Item Pernyataan	Sgt Tdk Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Mean
		Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	
4	Pekerjaan saya memberikan penghasilan yang sesuai dengan kebutuhan hidup saya.	9	9,4	9	9,4	22	22,9	44	45,8	12	12,5	3,43
5	Saya merasa kondisi mental saya tetap terjaga meskipun memiliki pekerjaan.	4	4,2	13	13,5	22	22,9	40	41,7	17	17,7	3,55
Rerata												3,51

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas dapat dijelaskan bahwa Saya memiliki fleksibilitas waktu kerja yang memudahkan saya mengatur kehidupan pribadi diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,50. Saya memiliki cukup waktu untuk berpartisipasi dalam kegiatan keluarga diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,52. Saya dapat berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja tanpa mengganggu kehidupan pribadi diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,56. Pekerjaan saya memberikan penghasilan yang sesuai dengan kebutuhan hidup saya diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,43. Saya merasa kondisi mental saya tetap terjaga meskipun memiliki pekerjaan diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,55. Dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata variabel *work-life balance* sebesar 3,51 artinya secara rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan yang ada pada kuisioner karena skala likert mendekati pada satuan angka 4.

4.4.3 Variabel Fleksibilitas Jam Kerja

Hasil penelitian tentang penjelasan responden mengenai fleksibilitas jam kerja dapat dilihat pada Tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11
Penjelasan Responden Terhadap Variabel Fleksibelitas Jam Kerja

No	Item pertanyaan	Sgt Tdk Setuju		Tidak Setuju		Kurang Setuju		Setuju		Sangat Setuju		Mean
		Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	Frk	%	
1	Saya memiliki keleluasaan dalam menentukan durasi waktu kerja setiap harinya.	22	22,9	8	8,3	25	26,0	36	37,5	5	5,2	2,94
2	Saya dapat menentukan waktu mulai dan selesai bekerja sesuai dengan kebutuhan saya.	15	15,6	4	4,2	30	31,3	41	42,7	6	6,3	3,20
3	Saya memiliki fleksibilitas untuk menentukan lokasi kerja (misalnya di kantor atau di luar kantor).	8	8,3	13	13,5	32	33,3	39	40,6	4	4,2	3,19
4	Saya diberi kebebasan dalam mengatur penyelesaian tugas pekerjaan selama target tercapai.	23	24,0	11	11,5	27	28,1	29	30,2	6	6,3	2,83
5	Jenis pekerjaan yang saya terima sesuai dengan kemampuan kerja saya sehingga dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	8	8,3	18	18,8	23	24,0	41	42,7	6	6,3	3,20
Rerata												3,07

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas dapat dijelaskan bahwa saya memiliki keleluasaan dalam menentukan durasi waktu kerja setiap harinya diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,94. Saya dapat menentukan waktu mulai dan selesai bekerja sesuai dengan kebutuhan saya diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,20. Saya memiliki fleksibilitas untuk menentukan lokasi kerja (misalnya di kantor atau di

luar kantor) diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,19. Saya diberi kebebasan dalam mengatur penyelesaian tugas pekerjaan selama target tercapai diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,83. Jenis pekerjaan yang saya terima sesuai dengan kemampuan kerja saya sehingga dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,20 artinya rata-rata responden menyatakan setuju. Dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata variabel fleksibilitas jam kerja sebesar 3,07 artinya secara rata-rata responden menyatakan kurang setuju dengan pernyataan yang ada pada kuisioner karena skala likert mendekati pada satuan angka 3.

4.5 Pembahasan

Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap produktivitas karyawan dengan fleksibilitas jam kerja pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh, dilakukan analisis regresi *Moderated Regression Analysis* untuk mengetahui hubungan linear antar variabel. Pengaruh antar variabel dari output SPSS dapat dilihat pada beberapa tabel berikut :

Tabel 4.12
Hasil Analisis *Moderated Regression Analysis*

Item	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	0,938	0,683		1,373	0,173
<i>Work-Life Balance</i> (X)	0,309	0,082	0,332	3,768	0,000
Fleksibilitas Jam Kerja (Z)	0,241	0,088	0,264	2,739	0,007
X*M	0,140	0,061	0,190	2,308	0,023
Koefisien korelasi	0,521				
Adjusted R Square	0,248				

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Dari hasil output SPSS pada tabel di atas dapat dibuat garis persamaan linier adalah sebagai berikut:

$$Y = 309X + 241M + 140 X*M + e_2$$

Persamaan diatas menjelaskan sebagai berikut :

1. Koefisien Regresi beta pengaruh *work-life balance* sebesar = 0,309 menjelaskan setiap meningkatnya 1 (satu) unit skala likert pada *work-life balance* maka akan dapat meningkatkan pula produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh sebesar 0,309. Maka, dengan meningkatnya *work-life balance* akan meningkatkan pula produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.
2. Koefisien Regresi beta pengaruh fleksibilitas jam kerja sebesar = 0,241 menjelaskan setiap meningkatnya 1 (satu) unit skala likert pada fleksibilitas jam kerja maka akan dapat meningkatkan pula produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh sebesar 0,241. Maka, dengan meningkatnya fleksibilitas jam kerja akan menurunkan pula *work-life balance* pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.
3. Koefisien Regresi beta pengaruh interaksi antara *work-life balance* dengan fleksibilitas jam kerja sebesar = 0,140 menjelaskan setiap meningkatnya 1 (satu) unit skala likert pada interaksi antara *work-life balance* dengan fleksibilitas jam kerja maka akan dapat meningkatkan pula produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh sebesar 0,140. Maka, dengan meningkatnya interaksi antara *work-life balance* dengan fleksibilitas jam kerja akan meningkat pula produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.

4. Koefisien Korelasi $R = 0,521$ menjelaskan hubungan positif *work-life balance* dan fleksibilitas jam kerja terhadap produktivitas karyawan PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh, dengan keeratan hubungan 52,1%. Hubungan tersebut dinyatakan sangat kuat.
5. Koefisien Determinasi ($\text{Adjusted } R^2$) = 0,248 peran variabel fleksibilitas jam kerja memoderasi *work-life balance* dalam meningkatkan produktivitas karyawan PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh sebesar 24,8%. Sedangkan sisanya sebesar 75,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

4.6 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan model analisis regresi untuk mengetahui pengaruh antar variabel dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Hasil Pengujian Hipotesis

No	Pengaruh Antar variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig	Keterangan
1	Pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap produktivitas karyawan	3,768	1,986	0,000	Menolak H_0 Menerima H_a
3	Pengaruh fleksibilitas jam kerja terhadap produktivitas karyawan	2,739	1,986	0,007	Menolak H_0 Menerima H_a
4	Pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap produktivitas karyawan melalui fleksibilitas jam kerja sebagai variabel moderasi	2,308	1,986	0,023	Menolak H_0 Menerima H_a

Sumber: Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

2.6.1 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan

Work-life balance berpengaruh terhadap produktivitas karyawan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,768 > 1,986$ dan pada tingkat signifikan 0,000 atau $< 0,05$ dengan demikian H_a dapat diterima dan menolak H_0 . Artinya *work-life*

balance berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.

2.6.2 Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Fleksibelitas jam kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,739 > 1,986$, dan pada tingkat signifikan 0,007 atau $< 0,05$ dengan demikian H_a dapat diterima dan menolak H_o . Artinya fleksibelitas jam kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.

2.6.3 Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja Memoderasi pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan

Work-life balance berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh melalui fleksibelitas jam kerja dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,308 > 1,986$ dan pada tingkat signifikan 0,023 atau $< 0,05$ dengan demikian H_a dapat diterima dan menolak H_o . Artinya fleksibelitas jam kerja mampu memoderasi pengaruh signifikan *work-life balance* terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh atau masuk jenis *Quasi Moderator* (Moderasi Semu). Fleksibilitas jam kerja berperan sebagai **quasi moderator (moderasi semu)** dalam hubungan antara *work-life balance* dan produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas jam kerja tidak hanya memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap produktivitas karyawan, tetapi juga memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat fleksibilitas jam

kerja yang diberikan perusahaan, maka semakin kuat pengaruh *work-life balance* dalam meningkatkan produktivitas karyawan PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.

4.7 Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui fleksibilitas jam kerja sebagai variabel moderasi. Artinya penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yaitu Rosalia et al., (2026) dan Anhar et al., (2025) karena variabel independen yang diteliti sama-sama berpengaruh secara positif terhadap variabel dependen melalui variabel moderasi. Implikasi hasil penelitian ini yaitu saat ini fleksibilitas jam kerja memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap produktivitas, sehingga karyawan memiliki keleluasaan dalam mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa mengurangi tanggung jawab terhadap pekerjaan. Dampaknya, perusahaan akan memperoleh peningkatan produktivitas kerja, penyelesaian tugas yang lebih efektif, kualitas hasil kerja yang lebih baik, serta tingkat kehadiran dan komitmen karyawan yang semakin tinggi.

Bagi karyawan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, maka produktivitas kerja akan semakin meningkat, terutama apabila perusahaan memberikan fleksibilitas dalam pengaturan jam kerja. Fleksibilitas tersebut membantu karyawan mengurangi stres akibat konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, meningkatkan kepuasan kerja, menjaga kesehatan fisik dan mental, serta menciptakan motivasi yang lebih tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil olahan data dan analisis data maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Work-life balance* berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh. Hal ini berarti semakin baik *work-life balance* maka semakin meningkat produktivitas karyawan.
2. Fleksibilitas jam kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh. Hal ini berarti semakin baik fleksibilitas jam kerja maka semakin meningkat produktivitas karyawan.
3. *Work-life balance* berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan yang dimoderasi oleh fleksibilitas jam kerja pada PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat fleksibilitas jam kerja yang diberikan perusahaan, maka semakin kuat pengaruh *work-life balance* dalam meningkatkan produktivitas karyawan PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis maka saran kepada pelanggan maupun instansi adalah sebagai berikut:

1. PT. Telkom Akses Cabang Banda Aceh disarankan untuk terus mengembangkan kebijakan fleksibilitas jam kerja yang disesuaikan dengan

karakteristik mayoritas karyawannya, yaitu Generasi Z yang berada pada usia produktif dan sebagian besar masih belum menikah. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa karyawan cenderung mengharapkan pola kerja yang lebih fleksibel agar dapat mengatur waktu antara pekerjaan, pengembangan diri, aktivitas sosial, dan kehidupan pribadi secara lebih seimbang. Perusahaan dapat menerapkan pengaturan jam kerja yang lebih adaptif, seperti fleksibilitas waktu mulai dan selesai bekerja sesuai kebutuhan operasional, pemberian keleluasaan dalam mengatur penyelesaian tugas berdasarkan target yang telah ditetapkan, serta pemanfaatan sistem kerja yang berorientasi pada pencapaian hasil (*output-based working*) dibandingkan hanya berfokus pada lamanya waktu bekerja.

2. Karyawan diharapkan mampu memanfaatkan fleksibilitas jam kerja secara bertanggung jawab, mengatur waktu secara efektif, menjaga disiplin kerja, dan tetap berorientasi pada pencapaian target perusahaan sehingga keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap peningkatan produktivitas
3. Untuk penelitian selanjutnya agar tidak hanya meneliti variable produktivitas karyawan, *work-life balance* dan fleksibilitas jam kerja saja, melainkan menambahkan variable lainnya seperti beban kerja, prestasi kerja, kompensasi dan kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Alawi, A. I., Al-Saffar, E., Alomohammedsaleh, Z., Alotaibi, H., & Al-Alawi, E. I. (2021). A study of the effects of work-family conflict, family-work conflict, and work-life balance on Saudi female teachers' performance in the public education sector with job satisfaction as a moderator. *Journal of International Women's Studies*, 22(1), 486–503.
- Ambarwulan, G. Wolor, G. W., & Utari, E. D. (2025). Analisis Work-Life Balance Karyawan Generasi Z di Perusahaan XYZ. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(3), 188–196.
- Anhar, R.S., Suryaningsih, S., & Fadillah, R.N. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Work Life Balance terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 3(1), 233–243.
- Ardanysah., & Rachman, M. F. (2025). Analisis Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z Di Kota Bandar Lampung. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol. 1, No. 1, 1-20.
- Arikunto, Suharsimi. (2019) *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Busro, M. (2022). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Douw, Norvita irjadani (2021). Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Development Di Tambang Bawah Tanah Dmlz (Deep Mill Level Zone) Pt Freeport Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, Vol. 7 No. 2, Hlm 1-11
- Dunan, H., & Halim, B. N. (2025). Pengaruh Work-Life Balance Dan Kepuasan Gaji Terhadap Retensi Karyawan Pada CV. Serba Plastik Bandar Lampung. *Jurnal of Management*, 8(1), 624–632.
- Dunan, H., & Saputri, A. N. (2025). Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Job Satisfaction terhadap Produktivitas Karyawan Generasi Z di Bandar Lampung. *Jurnal Economics and Business*, Vol.7, No.3, 1-13.
- Firdiani, C. A., Olivia, E., & Fahlevi, R. (2025). Peranan Work Life Balance dalam meningkatkan Produktivitas Karyawan Early Career di Kalangan Generasi Z. *Jurnal Diskursus Ilmu Psikologi & Pendidikan*, Vol. 8, No. 1, 172-180.

- Ghozali, Imam. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, S., Tumbur, W., Tobing, M. L., & Setyawan, R. (2024). *Dampak Work-Life Balance terhadap Retensi Karyawan: Studi Kuantitatif pada Generasi Milenial dan Gen Z*. 4(1), 279–288.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Josep, J. P., Askiah, A., & Hadiyanti, S. U. E. (2025). Pengaruh Fleksibilitas kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Coffe Comunitas Tenggara. *Balance : Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 4(2), 497–505.
- Kuralová, K., Zychová, K., Kvasničková Stanislavská, L., Pilařová, L., & Pilař, L. (2024). Work-life balance Twitter insights: A social media analysis before and after COVID-19 pandemic. *Heliyon*, 10(13), 1–22.
- Kusumaningrum, A., Yacub, R., Prihantoro, K., Priadi, M. D., & Herlina, (2025). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Keseimbangan Hidup Generasi Z. *Indonesian Journal of Economic and Business (IJEBS)*, Vol. 3, No. 2, 34-43
- Monika, A., Lusono, A., & Kusumawati, D. A. (2025). Pengaruh Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Manajemen Kewirausahaan Dan Bisnis*, 2(2), 60–69. 297-302.
- Ningsih, P. A., Rosita, S., & Setiawan, W. J. (2025). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Dengan Fleksibilitas Kerja Sebagai Moderasi Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship*, Vol. 3, No. 1,
- Nurmalitasari, S. (2021). Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Karyawan Tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 10(3), 1–15.
- Pertiwi, U. (2025). Pengaruh Budaya Kerja dan Work life balance Terhadap Retensi Karyawan di Perusahaan Startup Roslinda Jasmine Darmawan. *EKOMA : Jurnal Ekonomi*, 4(4).
- Putri, S. N. P., & Rozaq, K. (2025). Pengaruh Work-life balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Moderasi Kompensasi Di PT Sucofindo Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 94–105.

- Ramadhan, R. Z. (2024). Pengaruh Kesehatan Dan Keselamatan Kerja (K3) Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Jolo Indah Kediri. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 3 (5), 1-12.
- Retno Ayu Hastuti1 , Tri Bodroastuti , Tantri Widiastuti. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Multi Terminal Indonesia. *Jurnal Management & Accounting Expose e-* Vol. 4, No. 1, Hlm 1-17.
- Rosalia, N., Yuliani, W., Nainggolan, G., & Ansari. (2026). Analisis Work-Life Balance terhadap Produktivitas Karyawan Gen Z di Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 7(1), 1-9.
- Simamora, Henry., (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Sriramayani. (2020). Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Peroduktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Peternakan Dan Perikanan Kab. Ogan Ilir. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2 (4), 1-11.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & B*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke tujuh). Jakarta: Kencana Prenada Media
- Wibowo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wijono, S. (2021). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Kencana .

Lampiran 1 Kuesioner

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN
GENERASI Z DENGAN FLEKSIBELITAS JAM KERJA SEBAGAI VARIABEL
MODERASI PADA PT. TELKOM AKSES
CABANG BANDA ACEH**

Assalamualaikum Wr. Wb

Dengan Hormat

Saya **Amilatul Fadhilah**, mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka menyusun Skripsi. Maka dari itu, untuk memenuhi keperluan penelitian ini, saya meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk dapat berpartisipasi dalam pengisian kuesioner yang terlampir di surat pengantar ini.

Kegiatan ini hanya untuk kepentingan penelitian semata, sehingga identitas Bapak/Ibu akan dirahasiakan. Oleh karena itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan keadaan diri Bapak/Ibu yang sesungguhnya. Tidak ada jawaban yang benar atau salah. Selamat mengerjakan dan terima kasih atas partisipasinya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Hormat Saya

Amilatul Fadhilah

Kuesioner ini merupakan salah satu instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi. Bersama ini, kami memohon bantuan saudara untuk memberikan jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner penelitian kami. Besar harapan kami, agar saudara memberikan jawaban yang sebenarnya.

A. Identitas Responden

1. Umur
 - a. 18-19 Tahun ☐
 - b. 20-21 Tahun ☐
 - c. 22-23 Tahun ☐
 - d. 24-25 Tahun ☐
 - e. 26-27 Tahun ☐
 - f. 28-29 Tahun ☐
2. Jenis kelamin
 - a. Pria ☐
 - b. Wanita ☐
3. Status Pernikahan
 - a. Belum Menikah ☐
 - b. Menikah ☐
 - c. Pernah Menikah ☐
4. Tingkat Pendidikan
 - a. SLTA ☐
 - b. Diploma III ☐
 - c. Sarjana (S1) ☐
 - d. Pasca Sarjana (S2) ☐
5. Masa Kerja
 - a. < 1 Tahun ☐
 - b. 2-3 Tahun ☐
 - c. 4-5 Tahun ☐
 - d. 6-7 Tahun ☐
 - e. 8-9 Tahun ☐



B. Petunjuk Pengisian

Berilah tanda (v) pada kolom yang sesuai dengan sikap anda terhadap pernyataan yang ada

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

A. Variabel Produktivitas Karyawan

No	A. PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya mampu menyelesaikan tugas yang di embankan kepada saya					
2	Saya selalu berusaha meningkatkan hasil kerja saya					
3	Semangat kerja saya selalu meningkatkan hasil lebih baik					
4	Saya selalu mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan					
5	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas mutu kerja saya.					

B. Variabel Work-Life Balance

	C. PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya memiliki fleksibilitas waktu kerja yang memudahkan saya mengatur kehidupan pribadi.					
2	Saya memiliki cukup waktu untuk berpartisipasi dalam kegiatan keluarga.					
3	Saya dapat berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja tanpa mengganggu kehidupan pribadi.					
4	Pekerjaan saya memberikan penghasilan yang sesuai dengan kebutuhan hidup saya.					
5	Saya merasa kondisi mental saya tetap terjaga meskipun memiliki pekerjaan.					

C. Variabel Fleksibilitas Jam Kerja

	D. PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya memiliki keleluasaan dalam menentukan durasi waktu kerja setiap harinya.					
2	Saya dapat menentukan waktu mulai dan selesai bekerja sesuai dengan kebutuhan saya.					
3	Saya memiliki fleksibilitas untuk menentukan lokasi kerja (misalnya di kantor atau di luar kantor).					
4	Saya diberi kebebasan dalam mengatur penyelesaian tugas pekerjaan selama target tercapai.					
5	Jenis pekerjaan yang saya terima sesuai dengan kemampuan kerja saya sehingga dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu					

⇒ **TERIMA KASIH ATAS KERJA SAMA DAN BANTUAN ANDA** ⇐



Lampiran 2 Tabulasi Data Kuisioner

NO	Identitas Responden					Pernyataan					Pernyataan					Pernyataan				
	IR1	IR2	IR3	IR4	IR5	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	C5
1	2	1	1	2	1	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4
2	3	1	1	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	1	3	3	1	3
3	3	1	1	2	2	4	4	4	4	4	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3
4	3	1	1	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1
5	3	1	1	2	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2
6	3	1	1	2	3	5	4	4	5	4	1	1	2	1	2	4	4	3	3	4
7	3	1	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
8	3	1	1	2	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
9	3	1	1	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2
10	3	1	2	2	2	5	5	5	5	5	3	3	3	2	2	1	3	3	1	3
11	4	1	1	3	3	4	4	4	4	4	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3
12	4	1	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1
13	4	1	1	1	4	3	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2
14	4	1	1	1	3	4	4	4	4	4	1	1	2	1	2	4	4	3	3	4
15	4	1	1	3	4	5	4	4	4	4	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4
16	4	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
17	4	1	2	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2
18	4	1	1	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	3	3	1	3
19	4	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
20	4	1	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1
21	4	1	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	1	2
22	4	1	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	2	2	2
23	4	1	1	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3
24	4	1	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4
25	4	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	1	1	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
28	5	1	1	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4
29	5	1	1	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
31	5	1	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	1	1	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	1	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	1	2	3	5	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4
35	5	1	1	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
36	5	1	1	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
38	5	1	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	1	1	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
41	5	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
42	5	1	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	1	1	1	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
44	5	1	2	1	3	4	5	4	4	5	2	2	2	2	2	4	5	4	4	5
45	5	1	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	1	3
47	5	1	2	1	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
48	5	1	1	1	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1
49	5	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	1	2
50	5	1	1	1	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4
51	5	1	2	1	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
52	5	1	1	1	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
53	5	1	1	1	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
54	5	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	1	3

55	5	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
56	5	1	1	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1
57	5	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	1	2
58	5	1	1	1	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	2
59	5	1	2	1	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
60	5	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	5	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	5	1	1	1	5	2	3	2	2	3	4	2	1	3	1	2	3	2	3
63	5	1	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	6	1	2	1	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	1	3	3	3
65	6	1	1	1	4	2	3	3	2	3	4	1	1	3	5	3	3	3	3
66	6	1	1	1	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	1	1	1	1
67	6	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2
68	6	1	2	1	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4
69	6	1	2	1	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
70	6	1	1	1	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
71	6	1	2	1	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2
72	6	1	2	1	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	3
73	6	1	1	1	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
74	6	1	2	1	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1
75	6	1	1	1	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	1	1	2	2
76	6	1	1	1	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	5	2	3	2	2
77	6	1	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	6	1	2	1	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
79	6	1	1	1	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
80	6	1	1	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
81	6	1	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	6	1	1	1	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
83	6	1	1	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	6	1	1	1	4	2	2	3	1	2	3	3	2	2	2	2	3	1	2
85	6	1	2	1	5	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4
86	6	1	1	1	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5
87	6	2	1	1	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
88	6	2	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
89	6	1	1	1	4	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2
90	6	1	2	1	5	3	2	3	3	2	1	3	3	1	3	3	2	3	2
91	6	1	1	1	5	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1
92	6	2	2	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3
93	6	1	1	1	5	4	4	4	4	4	1	1	2	1	2	4	4	4	4
94	6	1	1	1	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
95	6	1	2	1	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
96	6	1	1	1	4	5	5	4	4	5	3	2	5	4	4	5	5	4	5

Lampiran 3 Karakteristik Responden

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-21 tahun	1	1.0	1.0	1.0
	22-23 tahun	9	9.4	9.4	10.4
	24-25 tahun	16	16.7	16.7	27.1
	26-27 tahun	37	38.5	38.5	65.6
	28-29 tahun	33	34.4	34.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	93	96.9	96.9	96.9
	Wanita	3	3.1	3.1	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Status Pernikahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Belum Menikah	61	63.5	63.5	63.5
	Menikah	35	36.5	36.5	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	58	60.4	60.4	60.4
	Diploma	10	10.4	10.4	70.8
	Sarjana	28	29.2	29.2	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	1	1.0	1.0	1.0
	2-3 Tahun	6	6.3	6.3	7.3
	4-5 Tahun	27	28.1	28.1	35.4
	6-7 Tahun	22	22.9	22.9	58.3
	8-9 Tahun	40	41.7	41.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Lampiran 4 Frequency Table Produktivitas Karyawan (Y)

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	6	6.3	6.3	7.3
	KS	21	21.9	21.9	29.2
	S	49	51.0	51.0	80.2
	SS	19	19.8	19.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	4	4.2	4.2	5.2
	KS	17	17.7	17.7	22.9
	S	56	58.3	58.3	81.3
	SS	18	18.8	18.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	3	3.1	3.1	4.2
	KS	16	16.7	16.7	20.8
	S	60	62.5	62.5	83.3
	SS	16	16.7	16.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.1	2.1	2.1
	TS	5	5.2	5.2	7.3
	KS	22	22.9	22.9	30.2
	S	50	52.1	52.1	82.3
	SS	17	17.7	17.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	4	4.2	4.2	5.2
	KS	17	17.7	17.7	22.9
	S	56	58.3	58.3	81.3
	SS	18	18.8	18.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Lampiran 5 Frequency Table *Work-Life Balance* (X)

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	9	9.4	9.4	9.4
	TS	5	5.2	5.2	14.6
	KS	26	27.1	27.1	41.7
	S	41	42.7	42.7	84.4
	SS	15	15.6	15.6	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	7	7.3	7.3	7.3
	TS	5	5.2	5.2	12.5
	KS	28	29.2	29.2	41.7
	S	43	44.8	44.8	86.5
	SS	13	13.5	13.5	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	5	5.2	5.2	5.2
	TS	10	10.4	10.4	15.6
	KS	24	25.0	25.0	40.6
	S	40	41.7	41.7	82.3
	SS	17	17.7	17.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	9	9.4	9.4	9.4
	TS	9	9.4	9.4	18.8
	KS	22	22.9	22.9	41.7
	S	44	45.8	45.8	87.5
	SS	12	12.5	12.5	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	4.2	4.2	4.2
	TS	13	13.5	13.5	17.7
	KS	22	22.9	22.9	40.6
	S	40	41.7	41.7	82.3
	SS	17	17.7	17.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Lampiran 6 Frequency Table Fleksibilitas Jam Kerja (M)

M1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	22	22.9	22.9	22.9
	TS	8	8.3	8.3	31.3
	KS	25	26.0	26.0	57.3
	S	36	37.5	37.5	94.8
	SS	5	5.2	5.2	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

M2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	15	15.6	15.6	15.6
	TS	4	4.2	4.2	19.8
	KS	30	31.3	31.3	51.0
	S	41	42.7	42.7	93.8
	SS	6	6.3	6.3	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

M3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	8	8.3	8.3	8.3
	TS	13	13.5	13.5	21.9
	KS	32	33.3	33.3	55.2
	S	39	40.6	40.6	95.8
	SS	4	4.2	4.2	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

M4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	23	24.0	24.0	24.0
	TS	11	11.5	11.5	35.4
	KS	27	28.1	28.1	63.5
	S	29	30.2	30.2	93.8
	SS	6	6.3	6.3	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

M5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	8	8.3	8.3	8.3
	TS	18	18.8	18.8	27.1
	KS	23	24.0	24.0	51.0
	S	41	42.7	42.7	93.8
	SS	6	6.3	6.3	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Lampiran 7 Validitas dan Reliabilitas Produktivitas Karyawan (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3.82	.858	96
Y2	3.90	.788	96
Y3	3.91	.741	96
Y4	3.78	.873	96
Y5	3.90	.788	96

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	15.48	9.094	.899	.959
Y2	15.41	9.338	.940	.952
Y3	15.40	9.863	.876	.963
Y4	15.52	9.115	.874	.964
Y5	15.41	9.338	.940	.952

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People		275.248	95	2.897		
Within People	Between Items	1.179	4	.295	3.010	.018
	Residual	37.221	380	.098		
	Total	38.400	384	.100		
Total		313.648	479	.655		

Grand Mean = 3.86

Lampiran 8 Validitas dan Reliabilitas *Work-Life Balance* (X)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	3.50	1.114	96
X2	3.52	1.036	96
X3	3.56	1.064	96
X4	3.43	1.122	96
X5	3.55	1.065	96

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	14.06	15.933	.880	.949
X2	14.04	16.546	.877	.949
X3	14.00	16.442	.861	.952
X4	14.14	15.613	.918	.942
X5	14.01	16.326	.877	.949

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People		475.125	95	5.001		
Within People	Between Items	1.113	4	.278	1.326	.260
	Residual	79.688	380	.210		
	Total	80.800	384	.210		
Total		555.925	479	1.161		

Grand Mean = 3.51

Lampiran 9 Validitas dan Reliabilitas Fleksibilitas Jam Kerja (M)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
M1	2.94	1.263	96
M2	3.20	1.148	96
M3	3.19	1.009	96
M4	2.83	1.270	96
M5	3.20	1.082	96

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M1	12.42	18.435	.925	.963
M2	12.16	19.333	.932	.961
M3	12.17	20.667	.914	.966
M4	12.52	18.526	.907	.966
M5	12.16	19.944	.926	.963

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between People		571.192	95	6.013		
Within People	Between Items	11.529	4	2.882	16.379	.000
	Residual	66.871	380	.176		
	Total	78.400	384	.204		
Total		649.592	479	1.356		

Grand Mean = 3.07

Lampiran 10 *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.521 ^a	.272	.248	.66009

a. Predictors: (Constant), X*M, Work-Life Balance (X), Fleksibilitas Jam Kerja (M)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.964	3	4.988	11.447	.000 ^b
	Residual	40.086	92	.436		
	Total	55.050	95			

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), X*M, Work-Life Balance (X), Fleksibilitas Jam Kerja (M)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.938	.683		1.373	.173
	Work-Life Balance (X)	.309	.082	.332	3.768	.000
	Fleksibilitas Jam Kerja (M)	.241	.088	.264	2.739	.007
	X*M	.140	.061	.190	2.308	.023

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Work-Life Balance (X)	.977	1.023
	Fleksibilitas Jam Kerja (M)	.977	1.023

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan (Y)

Model Summary^b

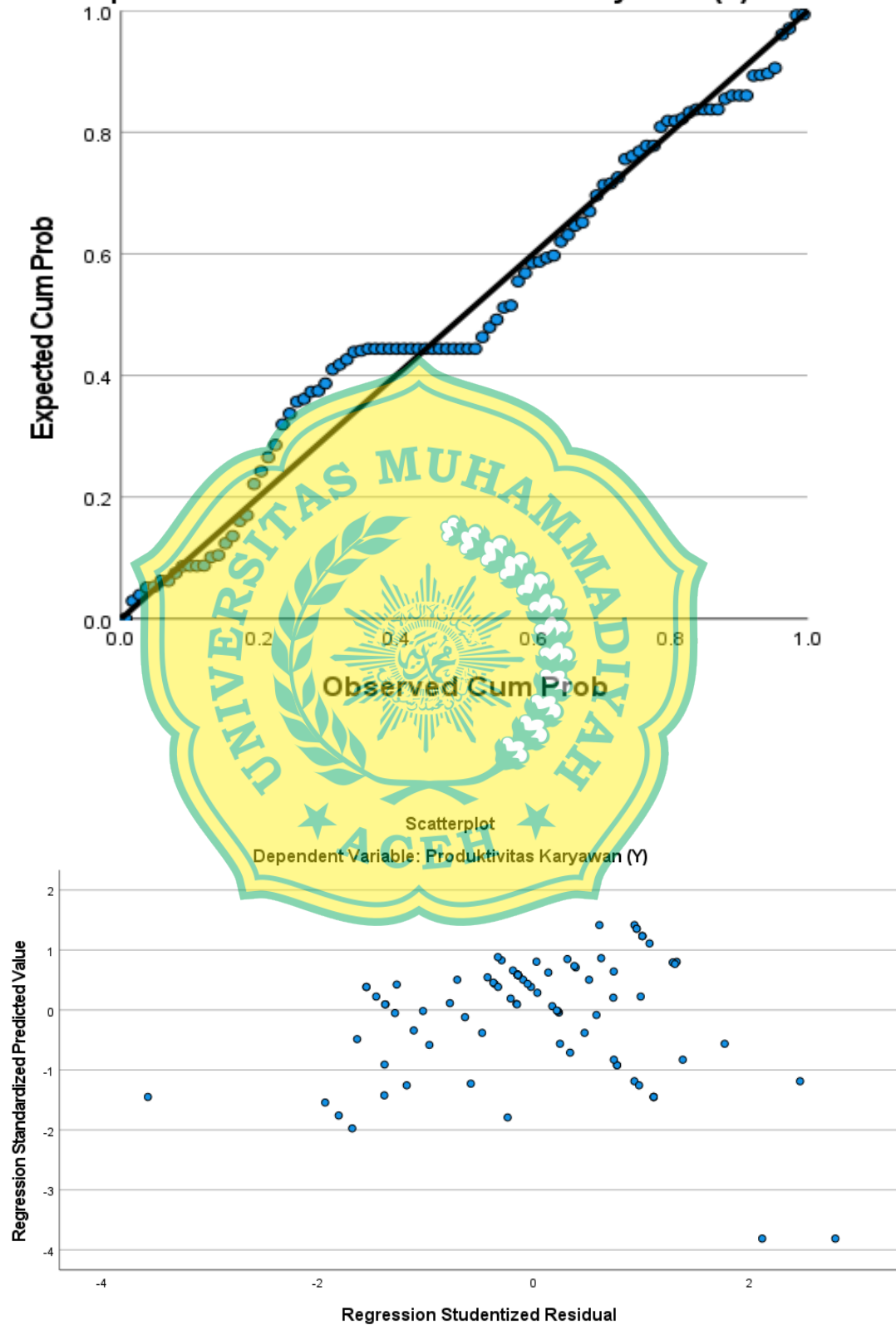
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.521 ^a	.272	.248	.66009	1.573

a. Predictors: (Constant), X*M, Work-Life Balance (X), Fleksibilitas Jam Kerja (M)

b. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan (Y)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Produktivitas Karyawan (Y)



NILAI TABEL

DF	Tingkat Keyakinan				DF	Tingkat Keyakinan			
	99%	97,5%	95%	90%		99%	97,5%	95%	90%
1	63,656	25,452	12,706	6,314	51	2,676	2,310	2,008	1,675
2	9,925	6,205	4,303	2,920	52	2,674	2,308	2,007	1,675
3	5,841	4,177	3,182	2,353	53	2,672	2,307	2,006	1,674
4	4,604	3,495	2,776	2,132	54	2,670	2,306	2,005	1,674
5	4,032	3,163	2,571	2,015	55	2,668	2,304	2,004	1,673
6	3,707	2,969	2,447	1,943	56	2,667	2,303	2,003	1,673
7	3,499	2,841	2,365	1,895	57	2,665	2,302	2,002	1,672
8	3,355	2,752	2,306	1,860	58	2,663	2,301	2,002	1,672
9	3,250	2,685	2,262	1,833	59	2,662	2,300	2,001	1,671
10	3,169	2,634	2,228	1,812	60	2,660	2,299	2,000	1,671
11	3,106	2,593	2,201	1,796	61	2,659	2,298	2,000	1,670
12	3,055	2,560	2,179	1,782	62	2,657	2,297	1,999	1,670
13	3,012	2,533	2,160	1,771	63	2,656	2,296	1,998	1,669
14	2,977	2,510	2,145	1,761	64	2,655	2,295	1,998	1,669
15	2,947	2,490	2,131	1,753	65	2,654	2,295	1,997	1,669
16	2,921	2,473	2,120	1,746	66	2,652	2,294	1,997	1,668
17	2,898	2,458	2,110	1,740	67	2,651	2,293	1,996	1,668
18	2,878	2,445	2,101	1,734	68	2,650	2,292	1,995	1,668
19	2,861	2,433	2,093	1,729	69	2,649	2,291	1,995	1,667
20	2,845	2,423	2,086	1,725	70	2,648	2,291	1,994	1,667
21	2,831	2,414	2,080	1,721	71	2,647	2,290	1,994	1,667
22	2,819	2,405	2,074	1,717	72	2,646	2,289	1,993	1,666
23	2,807	2,398	2,069	1,714	73	2,645	2,289	1,993	1,666
24	2,797	2,391	2,064	1,711	74	2,644	2,288	1,993	1,666
25	2,787	2,385	2,060	1,708	75	2,643	2,287	1,992	1,665
26	2,779	2,379	2,056	1,706	76	2,642	2,287	1,992	1,665
27	2,771	2,373	2,052	1,703	77	2,641	2,286	1,991	1,665
28	2,763	2,368	2,048	1,701	78	2,640	2,285	1,991	1,665
29	2,756	2,364	2,045	1,699	79	2,639	2,285	1,990	1,664
30	2,750	2,360	2,042	1,697	80	2,639	2,284	1,990	1,664
31	2,744	2,356	2,040	1,696	81	2,638	2,284	1,990	1,664
32	2,738	2,352	2,037	1,694	82	2,637	2,283	1,989	1,664
33	2,733	2,348	2,035	1,692	83	2,636	2,283	1,989	1,663
34	2,728	2,345	2,032	1,691	84	2,636	2,282	1,989	1,663
35	2,724	2,342	2,030	1,690	85	2,635	2,282	1,988	1,663
36	2,719	2,339	2,028	1,688	86	2,634	2,281	1,988	1,663
37	2,715	2,336	2,026	1,687	87	2,634	2,281	1,988	1,663
38	2,712	2,334	2,024	1,686	88	2,633	2,280	1,987	1,662
39	2,708	2,331	2,023	1,685	89	2,632	2,280	1,987	1,662
40	2,704	2,329	2,021	1,684	90	2,632	2,280	1,987	1,662
41	2,701	2,327	2,020	1,683	91	2,631	2,279	1,986	1,662
42	2,698	2,325	2,018	1,682	92	2,630	2,279	1,986	1,662
43	2,695	2,323	2,017	1,681	93	2,630	2,278	1,986	1,661
44	2,692	2,321	2,015	1,680	94	2,629	2,278	1,986	1,661
45	2,690	2,319	2,014	1,679	95	2,629	2,277	1,985	1,661
46	2,687	2,317	2,013	1,679	96	2,628	2,277	1,985	1,661
47	2,685	2,315	2,012	1,678	97	2,627	2,277	1,985	1,661

Nilai-Nilai r Product Moment Pada Keyakinan 95%

n	Nilai r	n	Nilai r	n	Nilai r
3	0,997	27	0,381	55	0,266
4	0,950	28	0,374	60	0,254
5	0,878	29	0,367	65-69	0,244
6	0,811	30	0,361	70	0,235
7	0,754	31	0,355	75	0,227
8	0,707	32	0,349	83	0,220
9	0,666	33	0,344	86	0,213
10	0,632	34	0,339	90	0,207
11	0,602	35	0,334	96	0,202
12	0,576	36	0,329	100	0,194
13	0,553	37	0,325	125	0,176
14	0,532	38	0,320	150	0,159
15	0,514	39	0,316	175	0,148
16	0,497	40	0,312	200	0,138
17	0,482	41	0,308	300	0,113
18	0,468	42	0,304	400	0,098
19	0,456	43	0,301	500	0,088
20	0,444	44	0,297	600	0,080
21	0,433	45	0,294	700	0,074
22	0,423	46	0,291	800	0,070
23	0,413	47	0,288	900	0,065
24	0,404	48	0,284	1000	0,062
25	0,396	49	0,281		
26	0,388	52	0,279		

Note: n = Jumlah Sampel