

**PENGARUH *JOB CHARACTERISTICS* TERHADAP KINERJA  
YANG DIMODERASI OLEH *WORK LIFE BALANCE* PADA  
PEKERJA GENERASI Z DI BANDAR LAMPUNG**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**SEPTA RENSIANA  
NPM 2056051015**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

## ABSTRAK

### **PENGARUH *JOB CHARACTERISTICS* TERHADAP KINERJA YANG DIMODERASI OLEH *WORK LIFE BALANCE* PADA PEKERJA GENERASI Z DI BANDAR LAMPUNG**

Oleh

**SEPTA RENSIANA**

Karyawan generasi Z lebih mengutamakan pekerjaan dengan fleksibilitas kerja serta lingkungan yang mendukung pengembangan diri. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *job characteristics* terhadap kinerja pekerja generasi Z di Bandar Lampung, dengan *work life balance* sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan objek penelitiannya yaitu pekerja generasi Z di Bandar Lampung. Sampel didapatkan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* menggunakan rumus Slovin. Pengumpulan data dilakukan dengan metode penyebaran kuesioner yang disebar pada 100 responden. Data dianalisis secara statistik deskriptif dan analisis PLS-SEM dengan menggunakan *software SmartPLS 3.0*. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji *outer model*, *inner model*, dan uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *job characteristics* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *work life balance* dan kinerja, sedangkan *work life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Namun *work life balance* tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara *job characteristics* terhadap kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung. Artinya dalam penelitian ini *work life balance* tidak memoderasi pengaruh antara *job characteristics* terhadap kinerja. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi manajerial yang lebih efektif, khususnya dalam penerapan kebijakan terkait *work life balance* untuk memaksimalkan potensi kinerja generasi Z di lingkungan kerja yang dinamis.

**Kata Kunci:** *Job characteristics*, Kinerja, *Work life balance*, Pekerja generasi Z

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF JOB CHARACTERISTICS ON PERFORMANCE MODERATED BY WORK LIFE BALANCE ON GENERATION Z WORKERS IN BANDAR LAMPUNG**

*By*

**SEPTA RENSIANA**

*Generation Z employees want to prioritize work with work flexibility and an environment that supports self-development. This research aims to determine the influence of job characteristics on the performance of generation Z workers, with work life balance as a moderating variable. This research uses a quantitative approach which is analyzed using PLS-SEM with the research object being generation Z workers in Bandar Lampung. Samples were obtained using a purposive sampling technique using the Slovin formula. Data collection was carried out using a questionnaire distributed to 100 respondents. Data were analyzed using descriptive statistics and PLS-SEM analysis using SmartPLS 3.0 software. The data analysis techniques used include outer model testing, inner model testing, and direct and indirect influence hypothesis testing. The results of this research show that job characteristics have a positive and significant effect on work-life balance and performance, while work-life balance has a negative and significant effect on performance. However, work life balance does not significantly moderate the relationship between job characteristics and performance among generation Z workers in Bandar Lampung. Then the influence of work life balance but not significant in moderating the relationship between job characteristics and performance in generation Z workers in Bandar Lampung. This means that in this research work life balance does not moderate the influence of job characteristics on performance. It is hoped that these findings can contribute to the development of more effective managerial strategies, especially in implementing policies related to work life balance to maximize the performance potential of generation Z in a dynamic work environment.*

**Keywords: Job Characteristics, Performance, Work Life Balance, Generation Z Workers**

**PENGARUH *JOB CHARACTERISTICS* TERHADAP KINERJA  
YANG DIMODERASI OLEH *WORK LIFE BALANCE* PADA  
PEKERJA GENERASI Z DI BANDAR LAMPUNG**

Oleh

**SEPTA RENSIANA**

**Skripsi**

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
**SARJANA ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

Pada

Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

Judul Skripsi : **PENGARUH *JOB CHARACTERISTICS* TERHADAP KINERJA YANG DIMODERASI OLEH *WORL LIFE BALANCE* PADA PEKERJA GENERASI Z DI BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Septa Rensiana**

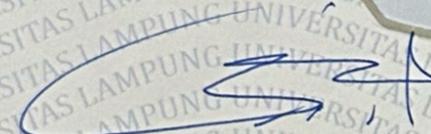
Nomor Pokok Mahasiswa : **2056051015**

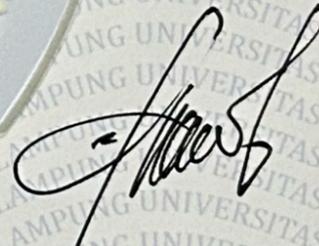
Jurusan : **Ilmu Administrasi Bisnis**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

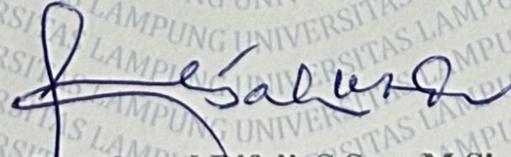


1. Komisi Pembimbing

  
**Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si**  
NIP. 198501152008012002

  
**May Roni, S.A.B., M.Si**  
NIP. 199105152023211034

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

  
**Dr. Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si**  
NIP. 197502042000121001

**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si**

Sekretaris : **May Roni, S.A.B., M.Si.**

Penguji : **Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si.**

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

**Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si**

NIP. 197608212000032001



Tanggal Lulus Ujian Skripsi: **18 November 2024**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karna karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 18 November 2024  
Yang membuat pernyataan,



Septa Rensiana  
NPM. 2056051015

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Septa Rensiana, Lahir di Gunung Cahya, Kabupaten Way Kanan pada tanggal 10 September 2002, anak kedua dari pasangan Bapak Junaidi dan Ibu Embun Suri. Penulis menyelesaikan Pendidikan di Taman Kanak-kanak (TK) Pertiwi pada tahun 2008. Selanjutnya penulis menyelesaikan Sekolah Dasar Negeri (SDN) 03 Pakuan Ratu pada tahun 2014, kemudian penulis menyelesaikan Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 1 Pakuan Ratu pada tahun 2017, dan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 14 Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2020.

Penulis diterima di Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung pada tahun 2020 dalam program Strata Satu (S1) melalui jalur Seleksi Mandiri Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SMMPTN). Penulis menjadi anggota aktif dalam Bidang Perencanaan Sumber Daya Anggota (PSDA) pada Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis periode 2021- 2022. Penulis juga merupakan Kepala Departemen Advokasi pada Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik periode 2023. Penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Penyandingan, Kecamatan Bangkumat, Kabupaten Pesisir Barat, Provinsi Lampung selama 40 hari sebagai bentuk pengabdian ke masyarakat. Selanjutnya penulis melaksanakan Magang Mandiri di Kantor Asuransi Bangun Askrida Cabang Lampung selama 6 bulan pada Februari sampai Agustus 2023.

## **MOTTO**

“Allah Tidak Membebani Seseorang Melainkan Sesuai Dengan Kesanggupannya”

(QS: Al-Baqarah :286)

“Jadilah manusia yang baik dalam pandangan Allah. Jadilah manusia yang buruk dalam pandangan sendiri. Jadilah manusia yang biasa dalam pandangan orang lain.”

(Ali bin Abi Thalib)

“Melakukan Apa Yang Kamu Suka Adalah Kebebasan, Menyukai Apa Yang Kamu Lakukan Adalah Kebahagiaan”

(Frank Tyger)

“Jangan Pernah Sesali Apa yang Sudah Kamu Pilih, Tapi Jalankanlah Pilihanmu Dengan Penuh Kebahagiaan, Pilihan Itu Akan Menjadi Tepat Jika Kamu Melakukannya Dengan Sepenuh Hati”

(Penulis)

## **PERSEMBAHAN**

*Bismillahirrahmaanirrahiim*

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan nikmat sehat, nikmat akal dan kesempatan, menjadi sebaik-baiknya pelindung, penolong, dan pemberi kemudahan dalam setiap urusan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Dengan segala kerendahan hati saya persembahkan skripsi ini kepada:

Kedua Orang Tuaku Tercinta,

Ayahanda Junaidi dan Ibunda Embun Suri yang telah membesarkan, mendidik, membimbing dan memberikan cinta dan kasih sayang yang tiada habisnya.

Terima kasih telah berjuang tanpa henti untuk anak-anak mu.

Untuk diri saya sendiri

Terima kasih karena telah berjuang dan bertahan sampai saat ini dan mampu berada di titik ini. Tetaplah semangat untuk setiap perjuangan yang akan dilalui.

Kakak dan Adikku Tersayang,

Terima kasih telah memberi dukungan, memberi semangat disegala keterbatasan dan mendukung setiap langkahku. Terima kasih telah hadir serta memberi warna dalam hidupku.

Keluarga Besar dan Sahabat-Sahabat Tercinta

Dosen pembimbing dan penguji yang telah berjasa dan seluruh dosen yang telah membantu, mengarahkan dan membagi ilmunya untuk bekalku di masa depan.

**Almamater Tercinta, Universitas Lampung**

## SANWACANA

Alhamdulillah robbil ‘alamin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Job Characteristics* Terhadap Kinerja Yang Dimoderasi Oleh *Work Life Balance* Pada Pekerja Generasi Z Di Bandar Lampung”. Adapun penulisan skripsi ini adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
2. Bapak Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
3. Bapak Dr. Arif Sugiono, S.Sos., M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
4. Bapak Dr. Robi Cahyadi Kurniawan, S.IP, M.A., selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
5. Bapak Dr. Ahmad Rifa’i, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
6. Bapak Prasetya Nugeraha, S.A.B., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;

7. Ibu Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama. Terima kasih saya ucapkan karena telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan arahan dan saran terbaik dalam proses pengerjaan skripsi ini. Serta selalu memberikan rasa antusias, sabar dan pengertian dalam proses bimbingan. Terimakasih telah menjadi dosen yang baik dan sabar, sehingga saya bisa menyelesaikan tanggung jawab saya selama perkuliahan. Kebanggaan bagi saya dibimbing oleh Ibu. Semoga Ibu senantiasa berada dalam lindungan Allah SWT, diberikan kesehatan dan umur yang panjang serta semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dibalas oleh Allah SWT;
8. Bapak May Roni, S.A.B., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah sabar membimbing dan memberikan arahan kepada penulis dalam proses penyelesaian Skripsi ini. Terima kasih atas segala bentuk dukungan, bimbingan, motivasi, arahan, kritik, saran dan masukkan yang positif kepada penulis serta segala bentuk bantuan selama masa studi penyusunan skripsi. Semoga Bapak senantiasa berada dalam lindungan Allah SWT, diberikan kesehatan dan umur yang panjang serta semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dibalas oleh Allah SWT;
9. Bapak Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si selaku Dosen Penguji Utama yang telah bersedia meluangkan waktunya, membimbing penulis dengan sabar, memberikan arahan, dan memberikan masukkan yang baik untuk skripsi penulis serta segala bentuk bantuan selama masa studi penyusunan skripsi. Semoga Bapak senantiasa berada dalam lindungan Allah SWT, diberikan kesehatan dan umur yang panjang serta semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dibalas oleh Allah SWT;
10. Bapak M. Iqbal Harori, S.A.B.,M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing penulis dalam urusan akademik dari awal hingga akhir perkuliahan. Semoga Bapak senantiasa berada dalam lindungan Allah SWT, diberikan kesehatan dan umur yang panjang serta semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dibalas oleh Allah SWT;
11. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, terima kasih atas bimbingan, nasihat,

dan ilmu yang diberikan kepada penulis selama masa studi. Semoga ilmu yang diberikan kelak menjadi amal Jariyah;

12. Bapak dan Ibu Staf Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, terima kasih atas bantuan, bimbingan, arahan, dan nasihat, yang diberikan kepada penulis selama masa studi;
13. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Junaidi dan Ibu Embun Suri. Terima kasih atas semua do'a, cinta dan kasih sayang yang telah diberikan kepadaku hingga sekarang dan selamanya, Terima kasih telah merawat dan mendidik serta memberikan segala sesuatu dan mengusahakan apapun untukku. Terus mendukung serta mendoakan setiap langkah yang telah aku pilih. Terimakasih atas segala jerih payah dan usaha yang telah kalian lakukan demi kebaikan dan kebahagiaanku. Dengan segala keterbatasan dan perjuangan kalian selalu memberikan yang terbaik untukku. Semua pengorbanan yang sudah bapak dan ibu lakukan tidak akan dapat aku balas dengan apapun. Semoga kalian berdua senantiasa diberi kesehatan dan kebahagiaan serta umur panjang agar dapat selalu menjadi saksi di setiap fase kehidupanku. Doakan aku semoga menjadi manusia yang dapat memberikan kebahagiaan dan kebermanfaatan bagi orang lain dan orang-orang disekitarku;
14. Teruntuk saudaraku, kakakku tercinta Elsi Yulita Fidalia dan Adikku tersayang Rohmadin Nediansyah. Terima kasih telah memberi semangat, dukungan dan kebahagiaan kepada penulis. Terima kasih atas segala warna kehidupan yang telah kita jalani bersama hingga saat ini sampai seterusnya. Semoga kita selalu menjadi saudara yang rukun dan saling berpegangan erat dalam meraih cita-cita untuk membahagiakan, membanggakan serta mengangkat derajat kedua orang tua. Semoga kita bertiga selalu menjadi saudara yang saling menguatkan, mengasihi dan menyayangi sampai akhir hayat;
15. Seluruh keluarga besar yang telah membantu dan menyemangati penulis, dari awal penulis memasuki perkuliahan hingga menempuh semester akhir. Terima kasih atas bantuan dan kepedulian yang telah diberikan kepada penulis. Semoga senantiasa diberikan kesehatan dan kebahagiaan dalam menjalani kehidupan ini;

16. Seluruh Karyawan PT. Asuransi Bangun Askrida Cabang Lampung, terkhusus Ibu Nur, Ibu Nia, Pak Pandu, Pak Tono, Mba Ria, Mba Dini, Mas Nabil, dan Mas Novi. Terima kasih telah menerima dan memperlakukan penulis dengan baik selama magang. Terima kasih atas ilmu dan pengalaman yang sangat luar biasa yang telah Bapak, Ibu dan kakak-kakak berikan selama magang, terima kasih atas segala nasihat, dukungan serta motivasi yang telah diberikan. Semoga kalian selalu diberikan kesehatan dan kelancaran atas segala urusan pekerjaan dan semoga selalu bahagia;
17. Teruntuk teman dan sahabat selama masa perkuliahan *Group From Nowhere* (Tika Kartinyu Putri, Reggina Putri Oktarisa, Annis Fahri, Mauli Maulina dan Berlian Puja Lestari). Terima kasih sudah menjadi teman, sahabat sekaligus keluarga bagi penulis selama masa perkuliahan. Terima kasih atas segala dukungan, kebaikan, pengalaman, kebersamaan dan canda tawa yang telah kalian berikan. Terima kasih telah hadir dan menjadi salah satu bagian dari hidup penulis, cerita dan perjalanan kehidupan kampus kita akan terkenang dan menjadi kisah yang bahagia di hati penulis. Terkhusus Tika, terima kasih telah menjadi sahabat dari awal hingga akhir di perkuliahan ini, sudah bersedia menerima penulis dengan segala kekurangannya dan terima kasih atas setiap kebahagiaan yang diberikan khususnya saat proses penulisan skripsi ini. Untuk Annisa, terima kasih telah menjadi sahabat sekaligus figur kakak dalam pertemanan ini. Terima kasih atas setiap saran, motivasi dan dukungan yang telah diberikan dalam setiap masalah dalam perkuliahan yang penulis alami. Untuk Reggina, terima kasih sudah menyediakan rumah untuk kita berkumpul dan terima kasih juga sudah menjadi *partner* magang yang sudah mau bekerja sama dengan baik dan bersedia menjadi tempat berkeluh kesah bagi penulis. Untuk Mauli, terima kasih sudah menjadi sahabat yang selalu menghibur dan memberikan tawa bagi penulis dengan segala ketidakjelasannya. Dan terakhir untuk Puja, terima kasih sudah menjadi sahabat yang baik dan tempat berbagi cerita terkhusus selama proses bimbingan skripsi. Setelah ini kita semua akan memulai kehidupan kita masing-masing, semoga kelak kita dapat berkumpul kembali dalam keadaan sukses dan penuh kebahagiaan;

18. Sahabat dari semasa SMP ku hingga sekarang dan seterusnya, Deanty Febriyanti. Terima kasih sudah menjadi bagian dari cerita hidup penulis, serta dukungan dan semangat yang telah diberikan kepada penulis. Semoga kita terus bisa berkumpul dan berbagi cerita;
19. Sahabat dibangku SMA ku hingga saat ini dan seterusnya Meri, Citra dan Licha. Terima kasih sudah bersedia menjadi tempat bercerita bagi penulis dari bangku sekolah hingga saat ini. Terima kasih sudah menemani dan memberikan semangat kepada penulis. Semoga kita selalu diberi kesehatan dan saling *support* untuk mencapai tujuan kita masing-masing.
20. Teruntuk Nara dan Cheivo, terima kasih telah hadir dan bersedia menjadi tempat berkeluh kesah dalam dalam proses penyelesaian skripsi. Terima kasih Atas canda dan tawa dan kehebohan dengan penuh drama yang selalu ditunjukkan pada akhir perkuliahan. Meskipun kalian selesai lebih dulu, tetapi kalian tetap memberikan dukungan dan semangat tanpa henti kepada penulis dalam penyelesaian skripsi. Terima kasih atas sertiap cerita menyenangkan yang telah kalian hadirkan, semoga kita dapat berkumpul kembali dengan kesuksesan dan penuh kebahagiaan;
21. Teman-teman seperjuanganku Fifah, Anne, Kalista, Sofia, Yola, Jijah, Desti, Alfat dan anak-anak lapas kontrakan Atu terima kasih atas kebaikan, dukungan, serta pengalaman yang telah diberikan dari awal perkuliahan hingga saat ini, semoga kalian sukses dan selalu bahagia;
22. Teman-teman Abinila 2020, terima kasih atas bantuan, pengalaman dan pelajaran yang telah kalian berikan selama masa perkuliahan. Semoga kita semua menjadi manusia sukses dan selalu bahagia;
23. Teman-teman awal perkuliahan ku Tika, Nisa, Nurul, Lams, Wahyu, Arif, Kak Ansel dan Prima terimakasih atas cerita indah dan penuh makna yang sudah kita ukir bersama. Terima kasih sudah bersedia berbagi susah dan senang selama menjadi anggota BEM U Universitas Lampung Tahun 2020 hingga saat ini. Meskipun saat ini komunikasi kita sudah berkurang semoga kita tetap menjadi manusia yang saling membantu dan menebar kebaikan dimana pun kita berada seperti awal kita kenal di awal perkuliahan. Semoga kita menjadi manusia yang sukses dan bahagia;

24. Teman-teman seperjuangan KKN terkhusus KKN Desa Penyandingan, Astrid, Devi, Melvi, Fakhrisa, Aziz dan Galuh. Terima kasih atas kerja sama, kebaikan, pengalaman yang sudah diberikan selama 40 hari pengabdian di Desa Penyandingan. Terima kasih atas setiap cerita dan canda tawa yang sudah kita ciptakan bersama dalam satu atap selama KKN. Kemudian penulis ucapkan terima kasih kepada teman-teman KKN (Jamet Bangkuntat) yaitu Melvi, Tika, Ayu, Dinda, Anggun, dan Nazla. Terima kasih juga sudah menjadi tempat bercerita dan berbagi masalah serta menjadi penguat satu sama lain selama KKN di Kecamatan Bangkuntat. Dan terima kasih sudah bertahan dan menjadi teman dan sahabat hingga saat ini;
25. Teman-teman Presidium BEM FISIP tahun 2023, terima kasih atas setiap kesempatan, dukungan, dan pengalaman yang sudah diberikan selama periode kepengurusan. Semoga kita menjadi manusia yang sukses dan terus menebar kebermanfaatan bagi orang lain;
26. Dan terakhir, penulis ucapkan terima kasih untuk diri sendiri. Terima kasih sudah menjadi kuat dan memilih bertahan dengan baik melewati berbagai rintangan dalam hidup ini. Terima kasih untuk selalu bersyukur, dan berusaha membuat diri sendiri selalu bahagia serta selalu mengapresiasi setiap proses kecil yang telah dilalui. Septa, ingatlah untuk selalu jadi diri sendiri dan berbahagialah dengan setiap pilihan dalam hidupmu. Kuatlah, lalui setiap fase kehidupan ini dengan penuh kebahagiaan dan kebaikan.

Semoga segala doa dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Bandar Lampung, 25 Oktober 2024

Septa Rensiana  
NPM. 2056051015

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR RUMUS</b> .....	<b>vi</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1 Perilaku Organisasi .....	9
2.1.1 Definisi Perilaku Organisasi .....	9
2.1.2 Model Perilaku Organisasi.....	10
2.2 Kinerja.....	11
2.2.1 Definisi Kinerja Karyawan .....	11
2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	12
2.2.3 Penilaian Kinerja Karyawan .....	13
2.2.4 Dimensi Kinerja Karyawan.....	14
2.2.5 Sasaran Kinerja.....	15
2.2.6 Indikator Kinerja Karyawan .....	15
2.3 <i>Job Characteristics</i> .....	16
2.3.1 Definisi <i>Job Characteristics</i> .....	16
2.3.2 Indikator <i>Job Characteristics</i> .....	17
2.3.3 Teknik-teknik <i>Job characteristics</i> .....	19
2.4 <i>Work Life Blance</i> .....	20
2.4.1 Definisi <i>Work life balance</i> .....	20
2.4.2 Indikator dan Pengukuran <i>Work life balance</i> .....	21

2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Work Life Balance</i> .....	23
2.4.4 Manfaat <i>Work life balance</i> .....	23
2.5 Penelitian Terdahulu.....	25
2.6 Keterkaitan Antar Variabel Dalam Penelitian .....	28
2.7 Kerangka Berpikir.....	31
2.8 Hipotesis Penelitian.....	35
<b>III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	37
3.2 Populasi & Sampel.....	37
3.2.1 Populasi.....	37
3.2.2 Sampel.....	38
3.3 Definisi Konseptual .....	39
3.3.1 <i>Job Characteristics (X)</i> .....	39
3.3.2 Kinerja (Y).....	39
3.3.3 <i>Work life balance (Z)</i> .....	40
3.4 Definisi Operasional .....	40
3.5 Skala Pengukuran.....	44
3.6 Sumber Data.....	45
3.6.1 Data Primer .....	45
3.6.2 Data Sekunder.....	45
3.7 Teknik Pengumpulan Data .....	45
3.7.1 Kuisisioner atau Angket .....	45
3.7.2 Studi Pustaka.....	46
3.8 Teknik Pengujian Instrumen .....	46
3.8.1 Uji Validitas .....	46
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	48
3.9 Metode Analisis Data .....	49
3.10 Uji Hipotesis .....	52
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>54</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	54
4.1.1 Karakteristik Generasi Z .....	54
4.2 Hasil Penelitian .....	57
4.2.1 Hasil Analisis Deskriptif.....	57
4.2.3 Distribusi Jawaban Responden.....	68
4.2.4 Distribusi Jawaban Variabel <i>Job Characteristics</i> .....	69
4.2.5 Distribusi Jawaban Variabel Kinerja .....	73
4.2.6 Distribusi Jawaban Variabel <i>Work Life Balance</i> .....	76
4.3 Analisis Data ( <i>Partial Least Square</i> ).....	79
4.3.1 Uji Outer Model (Evaluasi Model Pengukuran) .....	80
4.3.2 Uji Inner Model (Evaluasi Model Struktural) .....	90

4.4 Pembahasan.....	97
4.4.1 Pengaruh Variabel <i>Job Characteristics</i> Terhadap <i>Work Life Balance</i> Pada Pekerja Generasi Z Di Bandar Lampung.....	97
4.4.2 Pengaruh <i>Job Characteristics</i> Terhadap Kinerja Pada Pekerja Generasi Z Di Bandar Lampung.....	100
4.4.3 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Pada Generasi Z Di Bandar Lampung.....	103
4.4.4 Pengaruh <i>Job Characteristics</i> Terhadap Kinerja Yang Dimoderasi Oleh <i>Work Life Balance</i> Pada Pekerja Generasi Z Di Bandar Lampung.....	107
<b>V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>110</b>
5.1 Kesimpulan .....	110
5.2 Saran .....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>113</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>122</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	25
Tabel 3.1 Data Penduduk Bandar Lampung Berdasarkan Umur yang Termasuk Generasi Z Tahun 2023 .....	37
Tabel 3.2 Operasional Variabel .....	40
Tabel 3.3 Skala Likert .....	45
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas .....	47
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas .....	49
Tabel 4.1 Kategori Mean Pernyataan Positif.....	69
Tabel 4.2 Kategori Mean Pernyataan Negatif .....	69
Tabel 4.3 Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Job Characteristics</i> .....	69
Tabel 4.4 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja .....	73
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Work Life Balance</i> .....	76
Tabel 4.6 Nilai <i>Outer Loadings</i> .....	81
Tabel 4.7 Nilai <i>Outer Loadings</i> (II) .....	84
Tabel 4.8 Nilai <i>Outer Loadings</i> (III) .....	85
Tabel 4.9 Nilai AVE ( <i>Average Variance Extracted</i> ).....	87
Tabel 4.10 <i>Fornell Larcker Criterion</i> .....	88
Tabel 4.11 Nilai <i>Cross Loadings</i> .....	89
Tabel 4.12 Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i> .....	90
Tabel 4.13 Nilai <i>R-Square</i> .....	91
Tabel 4.14 Nilai <i>Path Coefficients</i> .....	92
Tabel 4.15 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	94
Tabel 4.16 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Efek Moderasi .....	96

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Faktor Yang Memotivasi Generasi Angkatan Kerja.....	4
Gambar 2.1 Model Perilaku Organisasi .....	10
Gambar 2.2 Model <i>Job Characteristics</i> .....	19
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir .....	35
Gambar 3.1 Model Penelitian .....	50
Gambar 4.1 Persentase Untuk Kriteria Generasi Z dengan Rentang Usia 20-29 Tahun .....	59
Gambar 4.2 Persentase Untuk Kriteria Minimal Bekerja 1 Tahun Pada Perusahaan .....	60
Gambar 4.3 Persentase Responden Pernah Merasa/Mengalami Ketidakseimbangan antara Kehidupan Pribadi dan Pekerjaan .....	61
Gambar 4.4 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	62
Gambar 4.5 Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	63
Gambar 4.6 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan .....	64
Gambar 4.7 Persentase Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	65
Gambar 4.8 Persentase Responden Berdasarkan Penghasilan .....	66
Gambar 4.9 Persentase Responden Berdasarkan Status .....	67
Gambar 4.10 Perancangan Outer Model .....	80
Gambar 4.11 <i>Loading Factor Model</i> .....	81
Gambar 4.12 <i>Loading Factor Model (II)</i> .....	83
Gambar 4.13 <i>Loading Factor Model (III)</i> .....	85
Gambar 4.14 Hasil Pengujian Hipotesis .....	94

## DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 3.1 Rumus Slovin.....	38
Rumus 3.2 Uji Reliabilitas .....	49
Rumus 3.3 Rumus <i>Q Square</i> .....	52
Rumus 4.1 Rumus Interval Kelas .....	68

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Saat ini generasi Z merupakan salah satu generasi yang mendominasi jumlah penduduk dunia yaitu sebanyak 3,2 miliar orang atau 41% dari populasi global. Di Indonesia sekitar 74,93 juta jiwa atau 27,94% dari total populasi merupakan generasi Z (Rainer, 2023). Pada tahun 2021 generasi Z menguasai lebih dari 20% orang yang bekerja di seluruh dunia mewakili sebagian besar pasar tenaga kerja (Ho *et al.*, 2020). Survei Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS) tahun 2019 dalam Redafanza *et al.*, (2023) menunjukkan generasi Z telah mengisi kurang lebih 12 juta posisi produktif dan siap kerja dan tercatat 57% diantara mereka telah menjadi pekerja tetap. Persentase ini merupakan yang tertinggi apabila dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya. Jumlah angkatan kerja dari generasi Z tersebut diyakini akan terus bertambah.

Hal tersebut diperkuat oleh survei LinkedIn Talent Report 2020 yang menunjukkan 56% perusahaan yang menjadi responden mulai fokus merekrut generasi Z. Generasi Z di tempat kerja memberikan tantangan khusus bagi organisasi. Karena sifat dan preferensi generasi Z berbeda dari generasi sebelumnya, perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan dan kesetiaan karyawan generasi Z di tempat kerja (Yang & Dini, 2023). Oleh karena itu, untuk memaksimalkan efektivitas organisasi manajemen harus memahami apa yang mempengaruhi kinerja karyawan generasi Z.

Generasi yang menjadi sorotan tentu saja generasi yang muncul di akhir, paling tidak dalam kurun waktu sampai dengan 2019 yaitu generasi Z yang sering disebut sebagai *igeneration* atau generasi internet (Christiani & Ikasari, 2020). Secara umum, generasi Z lahir antara pertengahan 1990-an sampai dengan tahun 2012

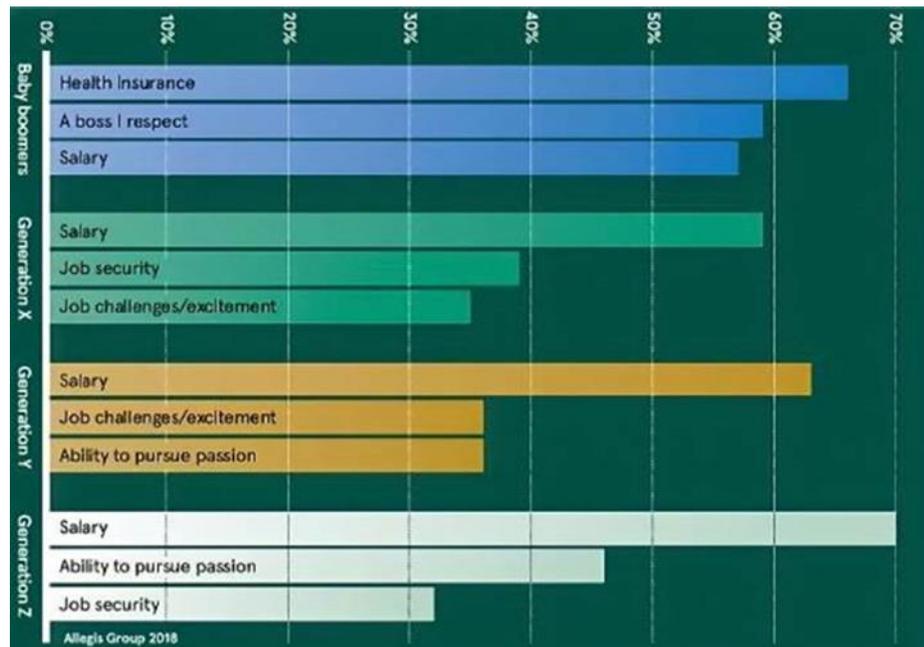
(Sawitri, 2021). Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh (Gabrielova & Buchko, 2021) generasi Z lahir pada rentang tahun 1995-2012. Kemudian Mc crindle (2011) menyatakan bahwa generasi Z adalah generasi yang lahir pada tahun 1995-2009. Terlepas dari perbedaan pendapat mengenai rentang kelahiran generasi Z tersebut, generasi Z merupakan generasi yang telah berinteraksi dengan teknologi dari lahir, sehingga teknologi sangat mempengaruhi kehidupan generasi Z (Priyowidodo *et al.*, 2014). Generasi Z adalah generasi yang paling unik dan generasi yang beragam dan canggih secara teknologi (Singh & Dangmei, 2016). Generasi Z memiliki berbagai kelebihan dibandingkan dengan generasi yang lainnya. Beberapa kelebihan tersebut antara lain, memiliki keahlian dalam menggunakan berbagai jenis teknologi, memiliki kemampuan multitasking (dapat mengerjakan beberapa hal dalam waktu yang bersamaan) dibandingkan dengan generasi sebelumnya, cepat dalam mengakses informasi, dan tanggap dalam merespon fenomena sosial disekitarnya (Christiani & Ikasari, 2020).

Dengan kelebihan yang dimiliki generasi Z diharapkan tetap memahami dan mengetahui batasan dalam pekerjaannya. Menurut Patrick & Setiawan (2018) mengetahui batasan yang dimiliki dalam pekerjaan adalah hal penting yang mana hal tersebut termasuk ke dalam *job characteristics*. Berdasarkan temuan *Generational White Paper* dalam Agarwal & Gupta (2018), generasi Z cenderung tidak sabar, berpikir instan, tidak memiliki ambisi dibandingkan generasi sebelumnya, dan memiliki gangguan pemusatan perhatian dengan tingkat gangguan perhatian yang tinggi. Untuk itu dengan karakteristik yang dimiliki gen Z tersebut dalam bekerja diharapkan memahami dengan baik tentang karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) yang ditekuninya.

*Job characteristics* atau karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai atribut tugas karyawan dan meliputi sejumlah tanggung jawab, berbagai tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu memiliki karakteristik yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan (Tamalero *et al.*, 2012). Menurut Ananda (2018) karakteristik pekerjaan adalah identifikasi berbagai atribut kerja yang dapat mendorong efektivitas individu saat bekerja. *Job characteristics* merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja individu. *Job characteristics* adalah pendorong kerja yang bersumber dari

dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan (Dessler, 2013). Dengan kesadaran akan pekerjaan yang dilaksanakan berdasarkan *job characteristics* yang sesuai maka individu akan dapat mencapai kinerja yang maksimal.

Berdasarkan penelitian Naharuddin & Sadegi (2013) membuktikan kinerja karyawan tergantung pada kemauan dan juga keterbukaan karyawan itu sendiri dengan dirinya dan orang lain dalam melakukan pekerjaannya. Selanjutnya dia menyatakan adanya kemauan dan keterbukaan karyawan dalam menjalankan tugasnya, dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang juga berujung pada kinerja. Menurut Septiadi *et al.*, (2020) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan memegang peranan penting dalam kelangsungan organisasi. Sesuai dengan Amstrong (2009) yang mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan memahami lebih awal mengenai beberapa faktor yang bisa memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, maka pihak manajemen bisa melakukan perencanaan dan perancangan sumber daya manusia guna memastikan peningkatan kinerja karyawannya. Gambar 1.1 di bawah memberikan gambaran mengenai aspek-aspek yang dapat memotivasi bagi setiap generasi angkatan kerja.



**Gambar 1.1 Faktor Yang Memotivasi Generasi Angkatan Kerja**

*Sumber: Hafidz & Noviyati (2022)*

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh *EuroStat* dalam Hafidz & Noviyati (2022) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan generasi Z. Motivasi kerja yang bersumber dari lingkungan kerja akan bisa meningkatkan kemampuan kerja atau kinerja. Motivasi juga bentuk hasrat guna melaksanakan usaha untuk memberikan upaya besar demi tercapainya tujuan-tujuan dari pekerjaan dimana diciptakan suatu keadaan oleh usaha tersebut demi terpenuhinya keperluan individual serta memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan mereka. Mereka juga menginginkan lingkungan kerja yang fleksibel, adil dan terbuka terhadap perubahan. Generasi Z akan cenderung bertahan lebih lama di organisasi yang tidak hanya menawarkan *work-life balance*, tetapi juga mampu mewujudkan harapan karier yang baik di masa depan (Dina, 2018). Menurut Badrianto & Ekhsan (2021), adanya *work life balance* yang baik juga dapat menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dan bertahan di dalam organisasi. Dengan demikian, keseimbangan antara kehidupan di dalam pekerjaan merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan dalam membuat suatu kebijakan agar kinerja dan produktivitas kerja tetap terjaga (Minarika *et al.*, 2020).

Menurut Rene & Wahyuni (2018), disamping menuntut karyawan untuk dapat melaksanakan setiap tujuan perusahaan yang harus dicapai perusahaan juga harus memperhatikan fleksibilitas kerja karyawan dalam menjalankan kehidupan sosialnya. Hal ini terkait dengan keseimbangan kehidupan pekerjaan dan pribadi seorang pekerja (*worklife balance*). *Work life balance* adalah kemampuan individu untuk menjaga keseimbangan antara kewajiban mereka di tempat kerja dengan kebutuhan pribadi diluar pekerjaan (Hafid, 2017). Sedangkan menurut Ula *et al.*, (2015) *work life balance* adalah sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu dalam peran mereka diantara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya. *Work life balance* didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana konflik yang dialami karyawan rendah serta perannya di dalam pekerjaan dan keluarga dapat berjalan dengan baik. Keseimbangan pekerjaan-kehidupan dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara positif maupun negatif. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berdampak pada rendahnya produktivitas dan penurunan kinerja seseorang untuk suatu organisasi (Ula *et al.*, 2019).

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk menghubungkan bagaimana *job characteristics* dapat berpengaruh pada kinerja pada pekerja generasi Z dengan *work life balance* sebagai variabel moderasi. Terdapat penelitian serupa yang dilakukan oleh Astutik & Priantono (2020) yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja dengan budaya kerja sebagai variabel moderator. Sebuah survei terbaru yang dilakukan Lever dalam Waworuntu *et al.*, (2022) menemukan bahwa sekitar 40% anggota generasi Z ingin meninggalkan tempat kerja mereka dalam waktu dua tahun. Berdasarkan kajian dari *platform* pekerjaan *CareerBuilder* rata-rata masa kerja generasi Z pada suatu perusahaan adalah 2 tahun 3 bulan, lebih kilat dari generasi terdahulu seperti milenial (2 tahun 9 bulan), generasi X (5 tahun 2 bulan), dan *Baby Boomers* (8 tahun 3 bulan). Menurut Redafanza *et al.*, (2023) yang menyebabkan generasi Z ini lebih sering berganti pekerjaan selain dari permintaan mereka salah satunya yaitu ketidakamanan kerja, dan peran yang berlebihan. Komponen *work life balance* seperti meningkatkan waktu liburan, kemampuan bekerja dari jarak jauh, dan lebih banyak tanggung jawab sosial dan lingkungan

adalah sesuatu yang diinginkan generasi Z. Jika kebutuhan tidak terpenuhi generasi Z akan meninggalkan pekerjaannya.

Sehingga pada penelitian ini *work life balance* digunakan sebagai variabel moderasi untuk mengetahui pengaruh *job characteristics* terhadap kinerja pada pekerja generasi Z. Dengan pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu pada pekerja generasi Z di kota Bandar Lampung. Dikutip dari Citypopulation.de Bandar Lampung merupakan kota terbesar ke 3 di Sumatra setelah Medan dan Palembang. Menurut Badan Pusat Statistik Kota Bandar Lampung pada tahun 2023 jumlah populasi penduduk yang tergolong generasi Z di Bandar Lampung yaitu 372.750 jiwa dari total jumlah penduduk usia 15+ yang sudah berkerja yaitu 522.166 jiwa. Itu artinya populasi generasi Z di Bandar Lampung sangat mendominasi dalam dunia kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anggraini *et al.*, (2023) fenomena yang ada pada Generasi Z di Bandar Lampung peneliti menemukan masih ada karyawan yang belum memaksimalkan kinerjanya, cenderung menurunnya kinerja karyawan yang disebabkan karena keefektifan dan kemampuan karyawan dalam bekerja masih kurang dalam bekerja.

Menurunnya kinerja karyawan pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung tidak terlepas kebutuhan generasi Z yang tidak terpenuhi dalam dunia kerja. Jika kebutuhan tidak terpenuhi generasi Z akan meninggalkan pekerjaannya. Oleh karena itu, perusahaan harus sangat memperhatikan kepuasan kerja dan *work life balance* sebagai masalah utama dalam menghadapi dominasi angkatan kerja pada generasi muda ( Sánchez-Hernández, *et al.*, 2019). Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk menghubungkan bagaimana *job characteristics* dapat berpengaruh pada kinerja pada pekerja generasi Z dengan *work life balance* sebagai variabel moderasi. Berdasarkan penjelasan tersebut maka penelitian ini berjudul **“Pengaruh Job Characteristics Terhadap Kinerja Yang Dimoderasi Oleh Work Life Balance Pada Pekerja Generasi Z Di Bandar Lampung”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana *Job Characteristics* berpengaruh terhadap *Work life balance* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung?
2. Bagaimana *Job Charactstics* berpengaruh terhadap Kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung?
3. Bagaimana *Work life balance* berpengaruh terhadap Kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung?
4. Bagaimana *Job Characteristics* berpengaruh terhadap Kinerja yang dimoderasi oleh *Work life balance* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Job Characteristics* terhadap *Work life balance* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Job Characteristics* terhadap Kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Work life balance* terhadap Kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Job Characteristics* terhadap Kinerja yang dimoderasi oleh *Work life balance* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini manfaat yang diharapkan adalah sebagai berikut:

### a. Manfaat Teoretis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi dalam bidang kajian perilaku organisasi khususnya dalam bidang sumber daya manusia (SDM) mengenai pengaruh *job characteristics* terhadap kinerja yang dimoderasi oleh *work life balance* sehingga dapat memberikan hasil yang diharapkan.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Perusahaan, diharapkan memberikan pengetahuan dan referensi serta dapat menjadi solusi dan bahan pertimbangan dalam permasalahan yang terkait *job characteristics* dan kinerja serta *work life balance*.
2. Bagi pekerja generasi Z, diharapkan dapat menambah pengetahuan serta pemahaman terkait pengaruh *job characteristics* terhadap kinerja yang dimoderasi oleh *work life balance* pada pekerja generasi Z.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menjadi sumber referensi terkait penelitian yang membahas pengaruh *job characteristics* terhadap kinerja yang dimoderasi oleh *work life balance* pada generasi Z.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Perilaku Organisasi

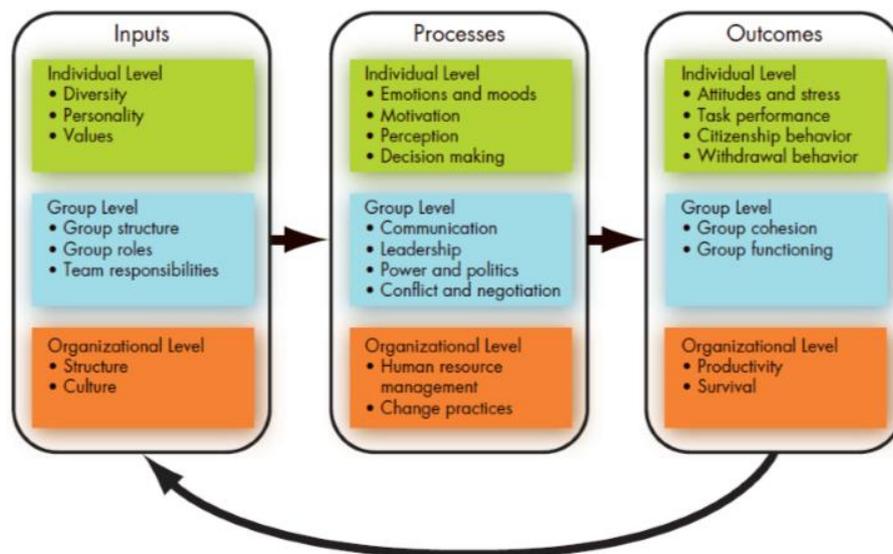
#### 2.1.1 Definisi Perilaku Organisasi

Beberapa ahli telah membuat konsep tentang perilaku organisasi. Sebagai ilmu pengetahuan yang dipelajari untuk menyelesaikan berbagai masalah perilaku manusia dalam organisasi, perilaku organisasi menantang pemahaman tentang berbagai kompleksitas organisasi. Ini sangat mendukung pemahaman bahwa banyak persoalan organisasi mempunyai berbagai sebab, sehingga pendekatan penyelesaian persoalan organisasi mengacu pada kondisi dan situasi manusia dalam organisasi yang bersangkutan (Ximenes *et al.*, 2019). Secara konseptual Robbins & Judge (2013) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai studi tentang bagaimana perilaku individu, kelompok, dan struktur berdampak pada perilaku dalam organisasi. Tujuan dari studi ini adalah untuk menerapkan pengetahuan ini untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Rajaguguk (2017) perilaku organisasi adalah sebuah bidang khusus yang memiliki pokok ilmu pengetahuan yang umum mencakup tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi yaitu individu, kelompok, dan struktur dan penerapannya untuk membuat organisasi bekerja lebih efektif. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Mulyadi *et al.*, (2020) perilaku organisasi adalah aktualisasi pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana orang bertindak di dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi merupakan studi tentang perilaku organisasi di tingkat individu dan kelompok, serta bagaimana hal itu berdampak pada kinerja organisasi dan individu. pemahaman tentang perilaku organisasi sangatlah penting dalam menyelesaikan berbagai permasalahan kompleks yang ada dalam organisasi.

### 2.1.2 Model Perilaku Organisasi

Model berpikir perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2018) terdiri atas tiga variabel (*input*, *process*, dan *outcome*) dalam tiga tingkatan analisa (*individual*, *group*, dan *organizational*). Dalam model ini proses berjalan dari kiri ke kanan dengan alur *input* kepada *process* dan *process* kepada *outcomes*, dan pada model ini juga *outcomes* bisa mempengaruhi *input* di masa depan. secara rinci model perilaku organisasi dapat dilihat pada gambar 2.1



**Gambar 2.1 Model Perilaku Organisasi**

*Sumber: Robbins & Judge (2018)*

#### a. Masukan (*Inputs*)

Komponen masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi, di mana proses-proses akan terjadi. Komponen ini ditentukan di awal, sebelum hubungan kerja terjadi. Konsep yang tercakup adalah kepribadian, struktur kelompok dan budaya organisasi. Pada tingkat individu yaitu, keberagaman, kepribadian, dan nilai-nilai yang dibentuk oleh kombinasi genetik dan lingkungan masa kecil individu. Pada tingkat kelompok, struktur kelompok, peran kelompok, peran kelompok, dan tanggung jawab tim diberikan. Pada tingkat organisasi, struktur dan budaya merupakan hasil dari perkembangan dan adaptasi organisasi terhadap lingkungannya.

b. Proses (*Process*)

Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi. Pada tingkat individu meliputi emosi dan suasana hati, motivasi, persepsi, pengambilan keputusan. Proses pada tingkat kelompok termasuk kepemimpinan, kekuasaan, dan kebijakan, komunikasi, dan konflik dan negosiasi. Pada tingkat organisasi proses termasuk praktik manajemen sumber daya manusia dan perubahan.

c. Hasil (*Outcomes*)

Komponen *outcomes* merupakan hasil akhir yang diprediksi. Variabel yang dapat mempengaruhi variabel lain disebut hasil. Ada hasil pada tingkat individu seperti sikap, kepuasan, kinerja, perilaku kewarganegaraan, dan perilaku pengendalian diri. Pada tingkat kelompok ada kohesi dan fungsi dan pada tingkat organisasi ini menunjukkan kelangsungan hidup dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan model perilaku organisasi di atas, kinerja pada penelitian ini sebagai variabel Y diidentifikasi berada pada tingkat individu pada bagian *outcomes*, kinerja sebagai hasil atau dampak atas proses kerja yang dilakukan individu. Sementara *job characteristics* dan *work life balance* pada penelitian ini berada di bagian proses pada tingkat organisasi. *Job characteristics* berfungsi sebagai praktik manajemen untuk sumber daya manusia yang akan mempengaruhi pemahaman dan pengetahuan karyawan tentang tugas dan tanggung jawab terkait pekerjaan, sedangkan *work life balance* sebagai praktik manajemen untuk sumber daya manusia pada organisasi yang juga dapat mempengaruhi *outcomes* pada tingkat individu yaitu kinerja.

## **2.2 Kinerja**

### **2.2.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara dalam Badrianto & Ekhsan (2021), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan

strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah hasil dari baik secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab mereka sesuai dengan harapan organisasi berdasarkan standar atau kriteria yang berlaku perusahaan (Bernardin dalam Badrianto & Ekhsan, (2021). Kinerja dapat difokuskan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Ini juga dapat terjadi pada tingkat individu, kelompok, atau organisasi. Proses yang dikenal sebagai manajemen kinerja bertujuan untuk mengatur bagaimana tujuan organisasi dapat dicapai. dengan tujuan individu, sehingga keduanya tercapai. Selain itu, kinerja dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan oleh individu dalam jangka waktu tertentu dan dapat diukur.

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau perilaku nyata yang dihasilkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan perannya dalam organisasi.

### **2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara yang dikutip oleh Latief *et al.*, (2018) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal:

*“Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.”*

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

Sedangkan menurut Tiffin dan Mc. Cormick dalam Parwati (2022) ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

a. Faktor Individu

Faktor individu yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat, kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta faktor individual lainnya.

b. Faktor Situasional

1. Faktor fisik yang berkaitan dengan pekerjaan, termasuk pengetahuan kerja (jenis pekerjaan, karakteristik pekerjaan, tugas dan tanggung jawab), metode kerja, kondisi, dan desain perlengkapan kerja, lokasi, dan lingkungan fisik (penyinaran, kondisi suhu, dan ventilasi).
2. Faktor sosial dan organisasi, seperti aturan organisasi, jenis latihan, dan kontrol, sistem upah, dan lingkungan sosial.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor situasional yang terdiri dari faktor fisik dan faktor sosial.

### **2.2.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat diukur dan diketahui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan pengukuran atau penilaian kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moehariato, 2012 dalam Parwati (2022)).

Proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standar tertentu dikenal sebagai penilaian kerja, yang kemudian dikomunikasikan kepada karyawan. pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tujuan karyawan, penilaian kinerja, dan penilaian hasil adalah contoh

lain dari penilaian kerja. Secara luas digunakan untuk mengatur upah dan gaji, penilaian kinerja memberikan umpan balik kinerja dan menentukan kekuatan dan kelemahan setiap karyawan.

Penilaian kerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Parwati, 2022). Dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja memberikan dampak besar dalam peningkatan kinerja karyawan berdasarkan peran dan tanggung jawabnya.

#### **2.2.4 Dimensi Kinerja Karyawan**

Dimensi kinerja Karyawan menurut Sudarmanto dalam Parwati (2022) dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu antara lain:

1. Hasil kerja adalah barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur dalam kuantitas dan kualitas.
2. Perilaku kerja adalah perilaku yang ditunjukkan oleh seorang karyawan saat bekerja di tempat kerjanya, seperti cara berjalan, berbicara, dan cara makan siang. Perilaku kerja yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti kerja keras dan ramah terhadap klien.
3. Sifat pribadi karyawan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya disebut sebagai sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Karyawan, sebagai manusia, memiliki banyak sifat pribadi yang dibawa sejak lahir dan memperoleh keterampilan dewasa dari pengalaman kerjanya untuk melakukan suatu pekerjaan, diperlukan sifat pribadi tertentu.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diartikan bahwa dimensi kinerja karyawan terdiri dari tiga jenis yaitu hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi karyawan.

### 2.2.5 Sasaran Kinerja

Menurut Furtwengler dalam Dina (2018) sasaran kinerja mencakup keterampilan komunikasi, keputusan kompensasi, kepuasan karyawan, pengembangan karyawan, dan perbaikan kinerja. Untuk mencapai sasaran ini, Dina (2018) menjelaskan terdapat lima unsur yang harus ada dalam mencapai sasaran kinerja yaitu:

1. *The performancers*, merupakan orang yang melakukan kinerja.
2. *The action (performance)*, adalah tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer*.
3. *A time element*, yaitu menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
4. *An evaluation method*, metode penilaian yaitu cara menilai hasil pekerjaan.
5. *The place Locationi*, yang menunjukkan tempat pekerjaan dilakukan.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa terdapat lima unsur dalam mencapai sasaran kinerja yaitu *the performancers, the action, a time element, an evaluation method* dan *the place location*.

### 2.2.6 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Widyastuti & Hidayat (2018) performa kinerja individu (IWP) adalah ukuran hasil yang relevan dan sering di gunakan dalam penelitian. IWP dapat didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, IWP berfokus pada perilaku atau tindakan karyawan, bukan pada hasil dari tindakan tersebut. IWP terdiri dari tiga indikator sebagai berikut:

1. Kinerja tugas, dapat didefinisikan sebagai kecakapan atau kemampuan untuk melakukan tugas-tugas inti atau utama dari pekerjaan. Indikator ini terdiri dari kemampuan dalam perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan, kualitas pekerjaan, berorientasi pada hasil, dan kemampuan bekerja secara efisien. Kinerja tugas berkontribusi pada inti teknis organisasi.
2. Kinerja kontekstual, didefinisikan sebagai perilaku dan tindakan ekstra di luar tugas utama yang mendukung organisasi termasuk keterampilan untuk melakukan tugas tambahan, memiliki inisiatif, mengambil tugas yang menantang, mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Tidak seperti

kinerja tugas, kinerja kontekstual berkontribusi pada kinerja organisasi secara tidak langsung dengan memfasilitasi kinerja tugas. Kinerja kontekstual berkontribusi pada efektivitas organisasi melalui pengaruhnya terhadap konteks psikologis, sosial, dan konteks kerja organisasi

3. Perilaku kerja yang kontraproduktif atau perilaku kerja yang tidak produktif menunjukkan perbedaan dengan perilaku yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Perilaku-perilaku ini dapat mengganggu efektivitas organisasi. Mengeluh, melakukan tindakan yang membahayakan organisasi, menyalahgunakan informasi, menyalahgunakan waktu dan sumber daya, perilaku yang tidak aman, dan kualitas kerja yang buruk adalah beberapa contoh perilaku tersebut. Perilaku kerja yang kontraproduktif merupakan perilaku yang merugikan kesejahteraan organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian yang sudah di paparkan di atas maka indikator yang sesuai digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja tugas, kinerja kontekstual dan perilaku kerja yang kontraproduktif.

## **2.3 Job Characteristics**

### **2.3.1 Definisi Job Characteristics**

Konsep *Job characteristics Model* pertama kali dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1980) dalam C. Sondari, (2016) mereka menjelaskan bahwa *Job characteristics* merupakan sebuah pendekatan motivasi untuk merancang pekerjaan. Sejalan dengan hal tersebut Robbins & Judge (2013) menjelaskan bahwa *job characteristics* adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan dalam lima indikator yang terdiri dari variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*job autonomy*), dan umpan balik (*job feedback*).

*Job characteristics* atau karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai atribut tugas karyawan dan meliputi sejumlah tanggung jawab, berbagai tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu memiliki karakteristik yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan (Tamalero *et al.*, 2012). Rachmawati (2019) mendefinisikan karakteristik

pekerjaan adalah identifikasi berbagai atribut kerja yang dapat mendorong efektivitas individu saat bekerja.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *job characteristics* atau karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan untuk merancang pekerjaan yang efektif bagi individu serta dideskripsikan ke dalam dimensi inti yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*.

### 2.3.2 Indikator *Job Characteristics*

Dalam pendekatan motivasi yang diusulkan oleh Hackman dan Oldham (1980) dalam (C. Sondari, 2016) terdapat lima indikator *job characteristics* yaitu:

1. Variasi/keanekaragaman keterampilan (*skill variety*) mengacu pada cara pekerjaan dilakukan untuk mengidentifikasi aktivitas kerja yang berbeda-beda sehingga dalam pekerjaan tersebut mampu menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuan yang berbeda. Ada banyak keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan. Semakin banyak keterampilan yang digunakan, semakin sulit menyelesaikan suatu tugas.
2. Identitas tugas (*task identity*) mengacu pada bagaimana pekerjaan diatur sedemikian rupa sehingga semua alat kerja dapat diakses dan diselesaikan. Identitas tugas adalah suatu jenis pekerjaan yang memerlukan penyelesaian seluruh proses yang berkaitan dengan pekerjaan oleh seorang pegawai yang telah terlebih dahulu menjalani identifikasi.
3. Signifikansi tugas (*task significance*) atau bagaimana pekerjaan mempunyai dampak yang signifikan terhadap kehidupan karyawan lain, dikenal sebagai relevansi tugas. Faktor penting yang mempengaruhi adalah dampak yang agak parah dari pekerjaan itu terhadap orang lain, seperti yang dirasakan oleh masyarakat umum. Mungkin berdampak pada orang lain di luar perusahaan atau pada orang lain di dalam organisasi. Sangat penting bagi pekerja untuk merasa telah melakukan sesuatu yang signifikan bagi organisasi atau masyarakat.
4. Otonomi pekerjaan (*job autonomy*) didefinisikan sebagai sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar bagi individu untuk menjadwalkan tugas dan menentukan cara

menyelesaikannya. Dalam konteks dimensi karakteristik pekerjaan, otonomi adalah karakteristik pekerjaan yang memberikan karyawan kebijakan dan kendali tertentu atas keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dan memberikan mereka kemampuan untuk mendasarkan keputusan mereka sendiri.

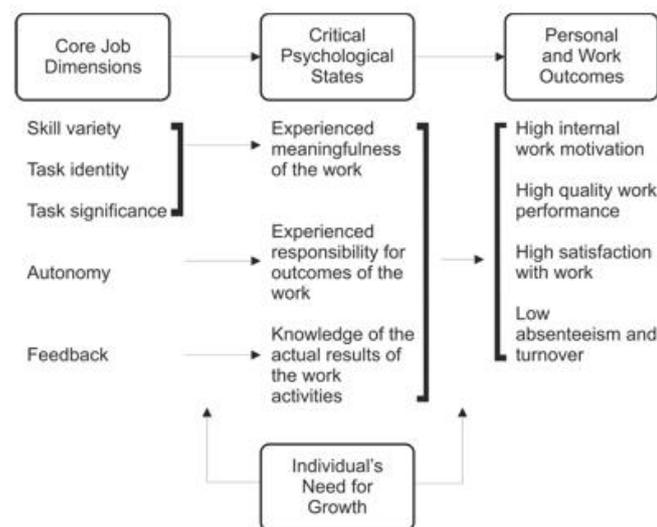
5. Umpan balik (*job feedback*) juga disebut umpan balik pekerjaan, mengacu pada seberapa efektif seseorang dapat memperoleh informasi secara langsung dan jelas tentang seberapa baik mereka bekerja. Umpan balik berasal dari dua sumber, menurut Hackman & Oldham (1976), yaitu dari pekerjaan itu sendiri dan dari atasan dan rekan kerja. Umpan balik mengacu pada informasi yang memberi tahu karyawan tentang seberapa baik mereka telah melakukan pekerjaan mereka. Umpan balik berasal dari karyawan itu sendiri, atasan atau penyelia, dan karyawan lainnya. Karyawan harus sesering mungkin mengetahui seberapa baik prestasi mereka dalam jangka waktu tersebut karena mereka mengakui bahwa prestasi itu berbeda-beda. Mengetahui prestasi karyawan adalah cara untuk menyesuaikan diri.

Menurut Sandya *et al.*, (2014) kelima inti dimensi diatas akan menimbulkan tiga keadaan psikologis yang dapat dirasakan oleh karyawan yaitu:

1. Perasaan berarti, yaitu keadaan kognitif di mana termasuk tingkat bagaimana karyawan merasa pekerjaan mereka dapat memberi kontribusi yang bernilai, penting, dan berharga.
2. Tanggung jawab, yaitu keadaan kognitif di mana karyawan merasa memiliki tanggung jawab pribadi atau akuntabilitas atas pekerjaan mereka.
3. Pengetahuan terhadap hasil, yang didapat dari umpan balik lanjutan, adalah keadaan psikologis di mana karyawan mampu memahami bagaimana pekerjaan mereka dapat memberi kontribusi yang berharga,

Dalam hal ini, pengalaman perasaan yang signifikan dihasilkan oleh keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas. Otonomi meningkatkan perasaan tanggung jawab dan umpan balik meningkatkan pengetahuan tentang hasil kerja. Karyawan yang mengalami ketiga keadaan psikologis ini akan merasa lebih nyaman ketika mereka melakukan pekerjaan yang baik (Luthan dalam Sandya *et al.*, 2014).

Dengan melakukan tugas dengan lima dimensi tersebut, mereka dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, perasaan berarti terhadap pekerjaan mereka, dan pengetahuan tentang pekerjaan mereka. Dengan melakukan ini, mereka dapat mencapai hasil seperti motivasi yang tinggi, kualitas kinerja yang tinggi, dan rasa kepuasan yang tinggi, yang akan mengurangi kemangkiran dan turnover. Selain itu, karakteristik pekerjaan, juga dikenal sebagai pekerjaan yang diperkaya, memiliki dimensi yang tinggi dan pada akhirnya menghasilkan karyawan dengan keadaan psikologis kritis yang tinggi. Keadaan psikologis kritis yang tinggi akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi, kinerja yang tinggi, dan kepuasan kerja yang tinggi, serta tingkat ketidakhadiran dan perputaran yang rendah (Kardilla *et al.*, 2016).



**Gambar 2.2 Model *Job Characteristics***

*Sumber: Hackman & Oldham dalam Putri & Suhaeni (2014)*

Model *job characteristics* yang menggambarkan bagaimana hubungan kelima karakteristik pekerjaan berhubungan dengan motivasi kerja internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja, kemangkiran dan tingkat keluarnya karyawan dapat dilihat pada Gambar 2.1.

### 2.3.3 Teknik-teknik *Job characteristics*

Menurut Robbins (2012) dalam Parwati (2022) karakteristik pekerjaan terdiri dari teknik-teknik berikut:

1. Mengkombinasi tugas-tugas, mengumpulkan tugas-tugas yang telah dibagi untuk membentuk modul pekerjaan yang lebih besar (pemekaran pekerjaan), yang meningkatkan keragaman keterampilan dan identitas tugas.
2. Menciptakan unit kerja yang alami, menjalankan tugas-tugas yang membentuk kesatuan yang dapat dikenali dan signifikan untuk meningkatkan kepemilikan pegawai terhadap pekerjaan mereka.
3. Membangun hubungan dengan klien, jika memungkinkan, bentuk hubungan langsung antara pekerja dan klien untuk meningkatkan keragaman keterampilan, autonomi, dan umpan balik.
4. Meningkatkan skala pekerjaan secara vertikal, perluasan secara vertikal meningkatkan autonomi pegawai dengan memberikan tanggung jawab dan kontrol atas tugas manajer.
5. Membuka saluran umpan balik, umpan balik yang langsung memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka melaksanakan pekerjaan mereka dan apakah kinerja pegawai membaik.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa karakteristik pekerjaan terdiri dari lima teknik yaitu mengkombinasi tugas-tugas, menciptakan unit kerja yang alami, membangun hubungan dengan klien, meningkatkan skala pekerjaan secara vertikal, dan membuka saluran umpan balik.

## **2.4 Work Life Balance**

### **2.4.1 Definisi *Work life balance***

Menurut Westman *et al.*, dalam Dina (2018) *work-life balance* biasanya didefinisikan sebagai hubungan antara jumlah waktu dan usaha yang dihabiskan untuk aktivitas pribadi dan pekerjaan untuk menjaga keseluruhan harmoni dalam kehidupan. *Work-life balance* didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang terbawa dan merasakan kepuasan dalam hal keseimbangan waktu dan keterlibatan psikologis mereka dengan peran mereka dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (misalnya waktu untuk diri sendiri, waktu dengan orang tua, keluarga, pasangan, teman dan masyarakat) serta tidak terjadinya konflik antara peran tersebut. *Work life balance* adalah sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu

dalam peran mereka diantara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya (Ula et al., 2019).

Menurut Cohen & Liani dalam (Maf'ula *et al.*, 2020), keseimbangan pekerjaan-kehidupan dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara positif maupun negatif. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berdampak pada rendahnya produktivitas dan penurunan kinerja seseorang untuk suatu organisasi. Dari uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *work life balance* adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. *Work life balance* memiliki peran yang sangat penting dalam kinerja karyawan yang akan mempengaruhi baik secara positif maupun negatif.

#### **2.4.2 Indikator dan Pengukuran *Work life balance***

Menurut Fisher, *et al.*, dalam (Ula et al., 2019) ada empat indikator *work life balance*:

1. *Work Interference with Personal Life* (WIPL) mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Pekerjaan yang menguras banyak waktu, tenaga, dan pikiran membuat sulit bagi seseorang untuk membagi waktu pada kehidupan pribadi mereka. Selain itu, karyawan yang memiliki pekerjaan yang menguras banyak waktu membuat mereka kehilangan kegiatan pribadi penting lainnya.
2. *Personal Life Interference with Work* (PLIW) mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi dapat mengganggu pekerjaan yang dilakukan individu. Kehidupan pribadi membuat individu bekerja tidak maksimal karena waktu, tenaga, dan pikiran individu lebih mengutamakan kehidupan pribadi daripada pekerjaan yang menjadi tanggung jawab individu. Hal ini dapat terjadi terutama ketika individu memiliki masalah pada kehidupan pribadi yang membuat kinerja individu di kantor menjadi terganggu. Karyawan yang mengalami gangguan pada pekerjaan yang merupakan akibat dari kehidupan pribadi cenderung kurang konsentrasi saat bekerja karena individu banyak memikirkan dan menyelesaikan urusan pribadi di atas pekerjaan yang seharusnya diselesaikan terlebih dahulu.

3. *Personal Life Enhancement with Work* (PLEW) mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat meningkatkan performa individu di dunia kerja, terutama ketika mereka memiliki kehidupan pribadi yang menyenangkan, yang dapat membuat suasana hati mereka di tempat kerja menjadi menyenangkan. Orang yang memiliki kehidupan pribadi yang baik dan memuaskan membuat mereka merasa bahagia, senang, dan puas dengan apa yang mereka butuhkan, sehingga ketika ini terjadi Perasaan yang menyenangkan ini memungkinkan orang melakukan pekerjaan mereka dengan sepenuh hati dan dengan perasaan positif, sehingga pekerjaan mereka mencapai hasil yang baik.
4. *Work Enhancement with Personal Life* (WEPL) mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, ketika fasilitas kerja yang memadai membuat orang puas dan dapat pulang ke rumah dengan perasaan senang dan puas terhadap kemampuan yang mereka miliki saat bekerja, itu memungkinkan orang untuk memanfaatkan kemampuan mereka dalam kehidupan sehari-hari. Pekerjaan yang bermakna dan memiliki banyak manfaat dan keuntungan bagi dirinya dan orang lain. Individu yang diberi kesempatan untuk belajar dan menerapkan pengetahuan tersebut dalam kehidupan pribadi mereka, mereka akan merasa bahagia dengan pekerjaan tersebut.

Berikut adalah beberapa aspek pengukuran yang dikemukakan oleh McDonald dan Bradley dalam (Dina, 2018) bagi individu yang ingin mengukur *work-life balance*, yaitu:

1. Keseimbangan Waktu (*Time Balance*) merupakan komponen yang menciptakan keseimbangan atau kesetaraan antara waktu yang diberikan untuk pekerjaan atau pekerjaan dengan waktu yang diberikan pada diri sendiri dan keluarga.
2. Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*) membentuk psikologis individu dalam menyeimbangkan antara diri sendiri, keluarga, dan karirnya, serta komitmennya terhadap keputusan yang dia buat tentang keseimbangan kerja-kehidupan. Keterlibatan psikologis ini sangat penting dalam membuat keputusan untuk menyeimbangkan kehidupannya sehingga tidak ada konflik atau kebingungan saat menjalankan tiga keseimbangan tersebut.

3. Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*) membentuk tingkat kepuasan seseorang terhadap keseimbangannya terhadap diri sendiri, keluarga, dan pekerjaannya. Kepuasan terhadap kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaannya.

#### **2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance***

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Poulouse dan Sudarsan dalam Wulansari (2023) di mana terdapat 4 faktor besar yang mempengaruhi *work life balance*. Adapun penjelasan mengenai ketiga faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Faktor pertama yaitu faktor individual, faktor ini meliputi kepribadian individu (*personality*), kesejahteraan (*wellbeing*), dan *emotional intelligence*.

2. Faktor kedua adalah faktor organisasi yang meliputi *work arrangement*, praktik dan kebijakan *work life balance*, dukungan organisasi, dukungan atasan, dukungan rekan kerja, stres kerja, konflik peran, ambiguitas peran, *role overload*, dan teknologi.

3. Faktor yang ketiga adalah faktor lingkungan (*societal factors*), faktor ini meliputi pengasuhan anak, dukungan pasangan, dukungan keluarga, dukungan sosial, tuntutan pribadi dan keluarga, *dependent care issues*, dan pertengkaran keluarga.

4. Faktor yang ke empat yaitu faktor lainnya meliputi usia, gender, status pernikahan, status pengasuhan, pengalaman, *employee level*, tipe pekerjaan, *income*, dan tipe keluarga.

#### **2.4.4 Manfaat *Work life balance***

Menurut Lazar *et al.*, dalam (Dina, 2018) ada beberapa manfaat yang akan diperoleh perusahaan dari penerapan *work-life balance* antara lain:

1. Mengurangi keterlambatan dan ketidakhadiran, dengan penerapan *work life balance* pada perusahaan individu akan merasa senang untuk bekerja sehingga hal tersebut membuat individu semangat untuk datang bekerja setiap hari.

2. Meningkatkan *output*, dengan adanya *work life balance* akan membuat pegawai menjadi lebih bahagia. Perasaan bahagia ini akan membuat pegawai menjadi lebih produktif dan mampu memberikan inovasi-inovasi untuk kinerja yang lebih baik.
3. Adanya kesetiaan dan komitmen karyawan, individu yang merasa puas dengan kebutuhan yang terpenuhi di perusahaan maka akan membuat individu bertahan lebih lama di perusahaan dan memiliki komitmen tinggi pada perusahaan.
4. Meningkatkan retensi konsumen, perusahaan yang peduli terhadap kesejahteraan karyawannya akan membuat Perusahaan tersebut memiliki reputasi yang baik. Hal tersebut membuat citra yang baik di mata konsumen.
5. Menurunkan tingkat turnover karyawan, individu yang memiliki *work life balance* yang sehat kemungkinan besar akan merasa puas dengan pekerjaannya, dan individu yang puas cenderung akan tetap bekerja di perusahaannya.

Sedangkan bagi individu atau karyawan manfaat yang didapatkan dengan adanya penerapan *work-life balance* ini adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja yang lebih tinggi, memiliki waktu untuk mengejar hobi, minat, dan aktivitas yang dicintai dapat memberikan kepuasan hidup yang lebih tinggi. Ini membantu seseorang merasa lebih bahagia dan puas dengan hidup mereka.
2. Keamanan kerja yang lebih baik, individu yang bahagia dan merasa puas dengan pekerjaannya akan memberikan energi yang positif bagi individu saat bekerja sehingga keamanan saat bekerja menjadi lebih baik.
3. Meningkatkan kontrol atas lingkungan kerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang terpenuhi akan membuat individu merasa bahagia dan membuat suasana kerja menjadi nyaman.
4. Mengurangi tingkat stres yang disebabkan oleh pekerjaan, mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat membantu mengurangi stres, kelelahan, dan risiko gangguan kesehatan mental. Ini dapat meningkatkan kesehatan fisik dan mental seseorang.
5. Peningkatan dalam kesehatan fisik dan mental, Pengaturan pola hidup sehat dan pola bekerja yang baik akan menciptakan kondisi tubuh dan mental yang sehat sehingga pekerjaan apapun dapat diselesaikan dengan cepat dan terasa ringan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat

membantu mengurangi stres, kelelahan, dan risiko gangguan kesehatan mental. Ini dapat meningkatkan kesehatan fisik dan mental seseorang.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan acuan bagi penulis dalam melakukan penelitian. Dari penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai sumber referensi yang dapat memperkaya bahan kajian dan pembahasan penelitian. Adapun penelitian terdahulu dalam penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Judul	Variabel	Hasil	Persamaan/ Perbedaan
1.	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Dengan Variabel Moderator Budaya Kerja Pada Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di Kota Probolinggo (Astutik & Priantono, 2020)	<p><b>Variabel X:</b> Karakteristik pekerjaan</p> <p><b>Variabel Y:</b> Kinerja karyawan dan kepuasan kerja</p> <p><b>Variabel Z:</b> Budaya kerja</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja dengan variabel moderator budaya kerja pada Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di Kota Probolinggo.	<p><b>Persamaan:</b> Persamaan kedua penelitian ini terdapat pada penggunaan karakteristik pekerjaan (X) dan kinerja karyawan (Y).</p> <p><b>Perbedaan:</b> Perbedaan kedua penelitian ini terdapat pada penggunaan budaya kerja (Z).</p>
2.	Pengaruh <i>Work life balance</i> terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi (Badrianto & Ekhsan, 2021)	<p><b>Variabel X:</b> <i>Work life balance</i></p> <p><b>Variabel Y:</b> Kinerja karyawan</p> <p><b>Variabel Y:</b> Komitmen organisasi</p>	Hasil penelitian menemukan bahwa <i>work-life balance</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi bisa memediasi pengaruh <i>work-life balance</i> dan kinerja karyawan	<p><b>Persamaan:</b> Persamaan kedua penelitian ini terdapat pada kinerja karyawan (Y)</p> <p><b>Perbedaan:</b> Perbedaan kedua penelitian ini terdapat pada <i>work life balance</i> (X) dan komitmen organisasi (Z).</p>

No.	Judul	Variabel	Hasil	Persamaan/ Perbedaan
3.	<i>Factors Affecting Gen Z Work Performance: Case Study from E-commerce Industry in Jabodetabek</i> (Prasetyaningtyas et al., 2022)	<p><b>Variabel X:</b> Karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja</p> <p><b>Variabel Y:</b> Kinerja karyawan</p> <p><b>Variabel Z:</b> Motivasi</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan serta pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan kerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi karyawan sebagai variabel mediasi pada Generasi Z. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen (kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan kerja) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan), termasuk juga terhadap efek mediasi dari motivasi karyawan.</p>	<p><b>Persamaan:</b> Persamaan kedua penelitian ini terdapat pada gen Z sebagai objek penelitian dan penggunaan karakteristik pekerjaan (X) dan kinerja karyawan (Y).</p> <p><b>Perbedaan;</b> Perbedaan pada kedua penelitian ini terdapat pada penggunaan lingkungan kerja (X2) dan motivasi (Y).</p>
4.	Pengaruh Karakteristik Pekerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi dan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Affandy, 2016)	<p><b>Variabel X:</b> Karakteristik Pekerjaan</p> <p><b>Variabel Y:</b> Kinerja Pegawai</p> <p><b>Variabel Z:</b> Motivasi dan Lingkungan Kerja</p>	<p>Hasil dari analisis Partial Least Square (PLS) penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif tidak signifikan untuk memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap</p>	<p><b>Persamaan:</b> Persamaan pada kedua penelitian ini terdapat pada karakteristik pekerjaan (X) dan kinerja pegawai (Y).</p> <p><b>Perbedaan:</b> Perbedaan pada kedua penelitian ini terdapat pada penggunaan motivasi dan lingkungan kerja (Z).</p>

No.	Judul	Variabel	Hasil	Persamaan/ Perbedaan
			kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan untuk memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai Divisi Sarana PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya.	
5.	Pengaruh <i>Work life balance</i> dan Penggunaan Media Sosial terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Ruwanda, 2021)	<b>Variabel X:</b> <i>Work life balance</i> dan penggunaan media sosial <b>Variabel Y:</b> Kinerja karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>work life balance</i> dan penggunaan media sosial secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi Z.	<b>Persamaan:</b> Persamaan pada kedua penelitian terdapat pada penggunaan kinerja karyawan (Y) dan generasi Z sebagai subjek penelitian. <b>Perbedaan:</b> Perbedaan pada kedua penelitian ini terdapat pada penggunaan <i>wok life balance</i> (X).
6.	<i>Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review</i> (Waworuntu et al., 2022)	<b>Variabel X:</b> <i>Work life balance</i> dan <i>Job Satisfaction</i> <b>Variabel Y:</b> <i>Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) <i>work-life balance</i> dan pekerjaan kepuasan berpengaruh positif terhadap generasi milenial dan gen Z pertunjukan; (2) generasi Z lebih idealis dalam bekerja dan pertumbuhan (3) generasi millennial dan gen Z memberi nilai pada hal tersebut lingkungan kerja yang mendukung, atasan yang mendukung, dan peluang karir untuk kepuasan kerja (4) milenial dan gen Z mengutamakan fleksibilitas jam kerja, cuti tahunan, dan kerja dari rumah untuk keseimbangan kehidupan kerja	<b>Persamaan:</b> Persamaan pada kedua penelitian ini terdapat pada penggunaan <i>Performace</i> (Y) dan generasi Z sebagai subjek penelitian. <b>Perbedaan:</b> Perbedaan pada kedua penelitian ini terdapat pada <i>Work life balance</i> dan <i>Job satisfaction</i> (X) dan lokasi penelitian.

Sumber: Data diolah (2024)

## 2.6 Keterkaitan Antar Variabel Dalam Penelitian

Di era globalisasi ini persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat, hal ini membuat perusahaan harus mampu berinovasi agar dapat mempertahankan usaha mereka, dalam hal ini perusahaan berlomba – lomba mendapatkan keuntungan yang maksimal dengan sumber daya yang minimal. Diantara sumber daya yang paling berpengaruh, sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan kelanjutan perusahaan tersebut, maka dari itu para pimpinan perusahaan dituntut pula untuk bagaimana memelihara sumber daya manusia yang baik. Menurut Pitaloka *et al.*, (2019) salah satu pengukur keberhasilan perusahaan adalah sumber daya manusianya, semakin baik sumber daya manusianya maka semakin berpeluang perusahaan tersebut untuk mencapai laba yang lebih banyak. Sumber daya manusia yang baik salah satunya ditandai dengan kinerja yang baik.

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2016). Tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Menurut Tiffin dan Mc. Cormick dalam Parwati (2022), salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah karakteristik pekerjaan atau *job characteristics*. Karakteristik pekerjaan termasuk di dalam faktor fisik yang berkaitan dengan pekerjaan, termasuk pengetahuan kerja (jenis pekerjaan, karakteristik pekerjaan, tugas dan tanggung jawab), metode kerja, kondisi, dan desain perlengkapan kerja, lokasi, dan lingkungan fisik. Sangat penting bagi seseorang untuk mengetahui jenis dan karakteristik pekerjaan.

*Job characteristics* atau karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai atribut tugas karyawan dan meliputi sejumlah tanggung jawab, berbagai tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu memiliki karakteristik yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan (Tamalero *et al.*, 2012). Hal ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Astutik & Priantono (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja dengan variabel moderator budaya kerja pada Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di Kota Probolinggo. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Affandy, (2016) yang menunjukkan bahwa hasil dari analisis *Partial Least Square*

(PLS) penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif tidak signifikan untuk memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan untuk memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai Divisi Sarana PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya.

Selain itu, Penilaian kerja (*performance appraisal*) juga memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Parwati, 2022). Penilaian kinerja ini juga berkaitan langsung dengan salah satu indikator *job characteristics* yang dikemukakan oleh Hackman & Oldham (1980) yaitu *job feedback*.

Dalam pendekatan motivasi yang diusulkan oleh Hackman dan Oldham (1980) terdapat lima indikator *job characteristics* yaitu Variasi/keanekaragaman keterampilan (*skill variety*) mengacu pada cara pekerjaan dilakukan untuk mengidentifikasi aktivitas kerja yang berbeda-beda sehingga dalam pekerjaan tersebut mampu menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuan yang berbeda. Identitas tugas (*task identity*) mengacu pada bagaimana pekerjaan diatur sedemikian rupa sehingga semua alat kerja dapat diakses dan diselesaikan. Signifikansi tugas (*task significance*) atau bagaimana pekerjaan mempunyai dampak yang signifikan terhadap kehidupan karyawan lain, dikenal sebagai relevansi tugas. Otonomi pekerjaan (*job autonomy*) didefinisikan sebagai sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar bagi individu untuk menjadwalkan tugas dan menentukan cara menyelesaikannya. Umpan balik (*job feedback*) juga disebut umpan balik pekerjaan, mengacu pada seberapa efektif seseorang dapat memperoleh informasi secara langsung dan jelas tentang seberapa baik mereka bekerja. Umpan balik berasal dari dua sumber, menurut Hackman & Oldham (1976), yaitu dari pekerjaan itu sendiri dan dari atasan dan rekan kerja.

Menurut Lukmiati (2020) salah satu masalah yang sering yang juga sering muncul mengenai sumber daya manusia adalah menurunnya kinerja karyawan yang bisa disebabkan oleh beberapa faktor, baik itu faktor dari dalam lingkungan perusahaan sendiri, maupun faktor dari luar perusahaan. Penurunan kinerja karyawan salah satunya disebabkan oleh tidak adanya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan atau *work life balance*. Menurut Ula *et al.*, (2019) *work life balance* adalah sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu dalam peran mereka diantara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya. Keseimbangan pekerjaan-kehidupan dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara positif maupun negatif. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berdampak pada rendahnya produktivitas dan penurunan kinerja seseorang untuk suatu organisasi.

Salah satu upaya menjaga dan mempertahankan kinerja karyawan yang baik adalah dengan sistem *work life balance*, hal ini sesuai dengan survei Robert Walters, Lembaga Rekrutmen Profesional Global mengungkapkan ada tiga hal yang diminta pekerja kepada perusahaan agar dapat bekerja dengan baik, salah satunya adalah *Work Life Balance*. Hal ini harus disadari oleh perusahaan karena karyawan bukan hanya memiliki tanggung jawab pekerjaan namun juga tanggung jawab pribadi diluar pekerjaan seperti keluarga, jadi sebisa mungkin karyawan dapat menyeimbangkan waktu bekerja dan waktu pribadi diluar pekerjaan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Wulansari (2023) disamping menuntut karyawan untuk dapat melaksanakan setiap tujuan perusahaan yang harus dicapai perusahaan juga harus memperhatikan fleksibilitas kerja karyawan dalam menjalankan kehidupan sosialnya. Menurut Badrianto & Ekhsan (2021) adanya *work life balance* yang baik juga dapat menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dan bertahan di dalam organisasi. Dalam penelitian tersebut hasil penelitian menemukan bahwa *work life balance* mempunyai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Hal ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Ruwanda (2021) yang menunjukkan bahwa *work life balance* dan penggunaan media sosial secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi Z.

## 2.7 Kerangka Berpikir

Sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan, karena sumber daya manusia sebagai penggerak jalannya suatu usaha. Pengelolaan dan perencanaan sumber daya manusia diperlukan agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk kemajuan perusahaan. Generasi Z merupakan sumber daya manusia pada perusahaan dengan Angkatan kerja paling muda yang akan memasuki dunia kerja saat ini. Generasi Z adalah generasi yang paling unik dan generasi yang beragam dan canggih secara teknologi (Singh & Dangmei, 2016). Generasi Z memiliki berbagai kelebihan dibandingkan dengan generasi yang lainnya. Beberapa kelebihan tersebut antara lain, memiliki keahlian dalam menggunakan berbagai jenis teknologi, memiliki kemampuan, cepat dalam mengakses informasi, dan tanggap dalam merespon fenomena sosial disekitarnya (Christiani & Ikasari, 2020). Dengan kelebihan yang dimiliki generasi Z diharapkan dapat dimanfaatkan secara optimal dalam dunia kerja sehingga dapat memaksimalkan kinerjanya. Dalam perusahaan baik buruknya karyawan dilihat dari kinerja yang dihasilkan.

Kinerja merupakan sebuah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam menjalankan tugasnya. Hasil Kinerja karyawan yang baik didapatkan dari kualitas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Kinerja karyawan memegang peranan penting dalam kelangsungan organisasi. Sesuai dengan Armstrong dalam (Frimayasa & Lawu, 2020) yang mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya juga ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Menurut Tiffin & Mc. Cormick dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu faktor individu yang meliputi (sikap, sifat, kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta faktor individual lainnya) dan faktor situasional yang terbagi menjadi dua yaitu faktor fisik yang berkaitan dengan pekerjaan, termasuk pengetahuan kerja (jenis pekerjaan, karakteristik pekerjaan, tugas dan tanggung jawab), metode kerja, kondisi, dan desain perlengkapan kerja, lokasi, dan lingkungan fisik (penyinaran,

kondisi suhu, dan ventilasi). Lalu faktor yang kedua yaitu faktor sosial dan organisasi, seperti aturan organisasi, jenis latihan, dan kontrol, sistem upah, dan lingkungan sosial. Dari penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu adalah pengetahuan kerja yang didalamnya meliputi karakteristik pekerjaan (*job characteristics*). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan (Astutik & Priantono, 2020) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di Kota Probolinggo.

*Job characteristics* atau karakteristik pekerjaan merupakan sebuah pendekatan motivasi untuk merancang pekerjaan, hal ini dikemukakan oleh Hackman dan Oldham dalam Agarwal & Gupta (2018) yang terdiri dari variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*job autonomy*), dan umpan balik (*job feedback*). Menurut Rachmawati (2019) karakteristik pekerjaan adalah identifikasi berbagai atribut kerja yang dapat mendorong efektivitas individu saat bekerja. *Job characteristic* adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan (Dessler, 2013). Dengan kesadaran akan pekerjaan yang dilaksanakan berdasarkan *job characteristics* yang sesuai maka individu akan dapat mencapai kinerja yang maksimal.

*Job characteristics* berfungsi sebagai praktik manajemen untuk sumber daya manusia yang akan mempengaruhi motivasi individu melalui pemahaman dan pengetahuan karyawan tentang tugas dan tanggung jawab terkait pekerjaan, sedangkan *work life balance* sebagai praktik manajemen untuk sumber daya manusia pada organisasi yang juga dapat mempengaruhi kepuasan individu melalui motivasi yang tinggi sehingga dapat memberi dampak pada outcomes di tingkat individu yaitu kinerja. Artinya, kedua variabel ini berjalan beriringan dalam upaya peningkatan outcomes berupa kinerja yang harus diperhatikan oleh organisasi. Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Denisa & Suwarsi (2024) yang menunjukkan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work life balance* pada karyawan di Pusat Pengembangan Kompetensi SDA dan Permukiman BPSDM Kementerian PUPR.

Dengan memahami lebih awal mengenai beberapa faktor yang bisa memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, maka pihak manajemen bisa melakukan perencanaan dan perancangan sumber daya manusia guna memastikan peningkatan kinerja karyawannya. Berdasarkan penelitian Naharuddin & Sadegi, (2013) membuktikan kinerja karyawan tergantung pada kemauan dan juga keterbukaan karyawan itu sendiri dengan dirinya dan orang lain dalam melakukan pekerjaannya. Selanjutnya dia menyatakan adanya kemauan dan keterbukaan karyawan dalam menjalankan tugasnya, dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang juga berujung pada kinerja.

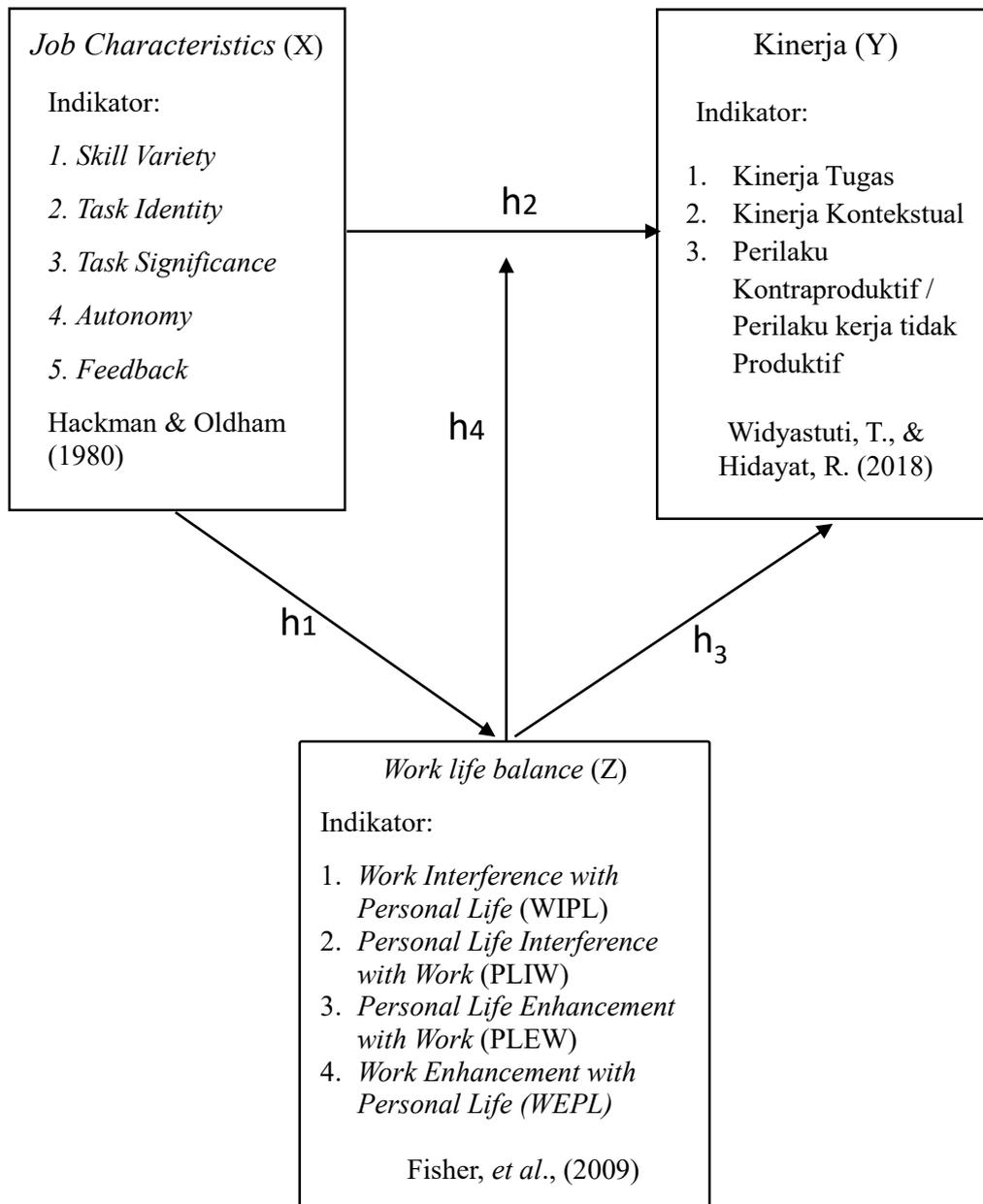
Menurut Widyastuti & Hidayat (2018) performa kinerja individu (IWP) adalah ukuran hasil yang relevan dan sering di gunakan dalam penelitian. IWP dapat didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, IWP berfokus pada perilaku atau tindakan karyawan, bukan pada hasil dari tindakan tersebut. IWP terdiri dari tiga indikator yaitu kinerja tugas, kinerja kontekstual dan perilaku kotraproduktif/perilaku kerja tidak produktif.

Menurut Rene & Wahyuni (2018) disamping menuntut karyawan untuk dapat melaksanakan setiap tujuan perusahaan yang harus dicapai, perusahaan juga harus memperhatikan fleksibilitas kerja karyawan dalam menjalankan kehidupan sosialnya. Hal ini terkait dengan keseimbangan kehidupan pekerjaan dan pribadi seorang pekerja (*worklife balance*). *Work life balance* adalah kemampuan individu untuk menjaga keseimbangan antara kewajiban mereka di tempat kerja dengan kebutuhan pribadi diluar pekerjaan (Hafid, 2017). Ketidakeimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berdampak pada rendahnya produktivitas dan penurunan kinerja seseorang untuk suatu organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lukmiati (2020) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *work life balance* dalam meningkatkan kinerja karyawan staff produksi PT. Muara Tunggal dengan menggunakan survei melalui kuesioner kepada 46 karyawan PT. Muara Tunggal, hasil penelitian ini dapat menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Total pengaruhnya sebesar 61,6%. Menurut Fisher *et al.*, (dalam Ula *et al.*, 2019) ada empat indikator *work life*

*balance* yaitu *work interference with personal life* (WIPL) mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi, *personal life interference with work* (PLIW) mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi dapat mengganggu pekerjaan, *personal life enhancement with work* (PLEW) mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi dapat meningkatkan performa dan *work enhancement with personal life* (WEPL) mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

Jika dikaitkan dengan karakteristik gen Z, dalam karir mereka juga mengutamakan adanya *work life balance*. Generasi Z akan cenderung bertahan lebih lama di organisasi yang tidak hanya menawarkan *work-life balance*, tetapi juga mampu mewujudkan harapan karier yang baik di masa depan. Menurut Badrianto & Ekhsan (2021) adanya *work life balance* yang baik juga dapat menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dan bertahan di dalam organisasi. Dengan demikian, keseimbangan antara kehidupan di dalam pekerjaan merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan dalam membuat suatu kebijakan agar kinerja dan produktivitas kerja tetap terjaga (Minarika *et al.*, 2020). Dari uraian di atas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dirangkum dalam gambar berikut:



**Gambar 2.3 Kerangka Berpikir**

*Sumber: Data diolah (2024)*

## 2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori mengenai pengaruh *job characteristics* terhadap kinerja yang dimoderasi oleh *work life balance* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Ho<sub>1</sub> : *Job characteristics* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work life balance* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.
- Ha<sub>1</sub> : *Job characteristics* berpengaruh signifikan terhadap *work life balance* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.
- Ho<sub>2</sub> : *Job characteristics* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.
- Ha<sub>2</sub> : *Job characteristics* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.
- Ho<sub>3</sub> : *Work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.
- Ha<sub>3</sub> : *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.
- Ho<sub>4</sub> : *Job characteristics* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dimoderasi oleh *work life balance* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.
- Ha<sub>4</sub> : *Job characteristics* berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dimoderasi oleh *work life balance* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014) penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, mencari peranan, pengaruh, dan hubungan yang bersifat sebab-akibat, yaitu antara variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*). Dalam jenis penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *job characteristics* (X) terhadap kinerja (Y) dengan *work life balance* (Z) sebagai variabel moderasi.

#### 3.2 Populasi & Sampel

##### 3.2.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah dalam sebuah penelitian yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai jumlah dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti (Siyoto & Sodik 2015). Sejalan dengan hal tersebut, Sugiyono (2013) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisaisi yang terdiri dari subjek atau obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh generasi Z yang tercatat pada badan pusat statistik kota Bandar Lampung yaitu 372.750 jiwa.

**Tabel 3.1 Data Penduduk Bandar Lampung Berdasarkan Umur yang Termasuk Generasi Z Tahun 2023**

No.	Umur	Jumlah
1.	10-14	99.260
2.	15-19	91.439
3.	20-24	91.753
4.	25-29	90.298
<b>Total</b>		<b>372.750</b>

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandar Lampung (2023)

### 3.2.2 Sampel

Menurut Siyoto & Sodik (2015) sampel merupakan sebagian atau bagian kecil dari jumlah dan karakteristik yang ada pada populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasi tersebut. Sampel yang diambil dari sebuah populasi harus benar-benar representatif atau dapat mewakili dari sebuah populasi.

Berdasarkan data dari BPS Kota Bandar Lampung tahun 2023, jumlah generasi Z di Bandar Lampung yaitu 372.750 jiwa yang terhitung dari umur 10-29 tahun. Dengan demikian, diperoleh jumlah populasi  $N = 372.750$  dengan asumsi tingkat kesalahan  $e = 10\%$ , maka jumlah sampel yang harus digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

$n$  = Ukuran sampel atau jumlah responden

$N$  = Ukuran Populasi

$e$  = Kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir (10%)

Melalui rumus di atas, maka hasil perhitungan yang diperoleh sebagai berikut:

$$n = \frac{372.750}{1 + 372.750 (0,1)^2}$$

$$n = 99,98$$

#### Rumus 3.1 Rumus Slovin

Dari hasil perhitungan rumus diatas, maka diperoleh jumlah 99,98 kemudian dibulatkan menjadi 100 orang. Jadi sampel penelitian ini sebanyak 100 responden, maka dengan jumlah responden tersebut sampel dalam penelitian ini dianggap sudah mewakili populasi secara teknis.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling* untuk pengambilan sampel. *Purposive sampling* adalah suatu teknik penentuan dan pengambilan sampel dengan kriteria

yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti yang ditentukan oleh peneliti dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini menggunakan media sosial dan komunitas pekerja untuk menyebarkan kuisioner melalui *Google Form* untuk menjangkau sampel sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan pada penelitian ini yaitu:

1. Pekerja generasi Z yang berdomisili di Bandar Lampung
2. Kelompok karyawan generasi Z dengan rentang usia 15-29 Tahun
3. Sedang atau pernah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan tersebut sehingga memahami dengan baik pekerjaan
4. Pernah merasa/mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

### **3.3 Definisi Konseptual**

Definisi konseptual adalah batasan terhadap masalah-masalah variabel yang dijadikan sebagai pedoman dalam penelitian sehingga memudahkan untuk mengoperasikannya di lapangan. Definisi konseptual pada penelitian ini sebagai berikut.

#### **3.3.1 *Job Characteristics* (X)**

Robbins & Judge (2015) mendefinisikan *job characteristics* adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima indikator inti yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*. Pendekatan *job characteristics* merupakan tindak lanjut dari proses rancangan pekerjaan. Adapun indikator *job characteristics* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variasi/keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi pekerjaan (*job autonomy*) dan umpan balik (*job feedback*).

#### **3.3.2 Kinerja (Y)**

Kinerja menurut Mangkunegara dalam Parwati (2022) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja

merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Adapun indikator kinerja dalam penelitian ini yaitu kinerja tugas, kinerja kontekstual dan perilaku kontraproduktif atau perilaku kerja tidak produktif.

### 3.3.3 *Work life balance (Z)*

*Work life balance* adalah sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu dalam peran mereka diantara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya (Ula *et al.*, 2019). Adapun indikator *work life balance* pada penelitian ini yaitu *work interference with personal life (WIPL)*, *personal life interference with work (PLIW)*, *personal life enhancement with work (PLEW)* dan *work enhancement with personal life (WEPL)*.

### 3.4 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan batasan yang dijelaskan oleh penulis dan dipakai untuk variabel-variabel operasional sehingga dapat diamati dan ukur, definisi operasional dari penelitian ini adalah:

**Tabel 3.2 Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
<i>Job Characteristics</i> (X)	<i>Job Characteristics</i> didefinisikan sebagai atribut tugas karyawan dan meliputi sejumlah tanggung jawab, berbagai tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu memiliki karakteristik yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan.	<i>Skill variety</i>	1. Memiliki jenis tugas yang bervariasi. 2. Memerlukan berbagai keterampilan dalam bekerja. 3. Penggunaan keahlian yang sesuai dengan pekerjaan.
		<i>Task identity</i>	1. Memahami tugas yang diberikan dari awal hingga akhir. 2. Menyelesaikan pekerjaan secara utuh dari awal hingga akhir.
		<i>Task significance</i>	1. Pekerjaan yang dilakukan berpengaruh

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
			<p>terhadap kehidupan orang lain .</p> <p>2. Pekerjaan yang dilakukan bermanfaat bagi perusahaan (internal).</p> <p>3. Pekerjaan yang dilakukan bermanfaat bagi orang-orang di luar perusahaan.</p>
		<i>Autonomy</i>	<p>1. Kebebasan untuk merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan.</p> <p>2. Keleluasaan untuk menggunakan cara sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.</p> <p>3. Kesempatan untuk menyelesaikan permasalahan terkait pekerjaan .</p>
		<i>Feedback</i>	<p>1. Menyediakan informasi yang sangat jelas mengenai target kerja yang diharapkan.</p> <p>2. Mendapatkan umpan balik (penilaian) dari tugas-tugas yang dilakukan.</p> <p>3. Mendapatkan informasi yang sangat jelas mengenai kinerja.</p>
Kinerja (Y)	Kinerja merupakan hasil dari baik secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab mereka sesuai	Kinerja Tugas	<p>1. Mampu merencanakan pekerjaan sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu.</p> <p>2. Mengingat hasil kerja yang harus dicapai.</p>

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
	dengan harapan organisasi berdasarkan standar atau kriteria yang berlaku pada perusahaan		3. Mampu menetapkan prioritas. 4. Dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien. 5. Mengatur waktu dengan baik.
		Kinerja Kontekstual	1. Memiliki inisiatif untuk mengerjakan tugas baru setelah menyelesaikan tugas sebelumnya. 2. Bersedia mengambil tugas yang menantang. 3. Berusaha menjaga pengetahuan tentang pekerjaan tetap aktual. 4. Memperbarui keterampilan kerja. 5. Mendapatkan solusi kreatif untuk masalah baru. 6. Mengambil tanggung jawab ekstra. 7. Mencari tantangan baru dalam pekerjaan. 8. Aktif berpartisipasi dalam pertemuan atau rapat.
		Perilaku Kontraproduktif/Perilaku Kerja Tidak Produktif	1. Mengeluh tentang masalah ringan terkait pekerjaan. 2. Membesarkan masalah di tempat kerja. 3. Lebih fokus pada aspek negatif daripada aspek positif pada situasi di tempat kerja. 4. Membicarakan aspek negatif dari pekerjaan dengan rekan kerja.

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
			5. Membicarakan aspek negatif dari pekerjaan dengan orang lain diluar organisasi.
<i>Work life balance</i> (Z)	<i>Worklife balance</i> adalah kemampuan individu untuk menjaga keseimbangan antara kewajiban mereka di tempat kerja dengan kebutuhan pribadi diluar pekerjaan.	<i>Work Iinterference with Personal Life (WIPL)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terganggunya kehidupan pribadi akibat kelelahan.</li> <li>2. Pekerjaan membuat merasa sulit mengelola kehidupan pribadi yang diinginkan.</li> <li>3. Mengabaikan kebutuhan pribadi akibat pekerjaan.</li> <li>4. Kehidupan pribadi terabaikan karena pekerjaan.</li> <li>5. Kehilangan aktivitas pribadi karena jumlah waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan.</li> </ol>
		<i>Personal Life Interference with Work (PLIW)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kelelahan untuk bekerja karena kehidupan pribadi.</li> <li>2. Pekerjaan terabaikan karena kehidupan pribadi.</li> <li>3. Kehidupan pribadi memakan waktu bekerja.</li> <li>4. Kehidupan pribadi menguras energi untuk bekerja.</li> <li>5. Kehidupan pribadi membuat tidak fokus.</li> <li>6. Pekerjaan menjadi terganggu karena urusan pribadi.</li> </ol>
		<i>Personal Life Enhancement with Work (PLEW)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kehidupan pribadi mempengaruhi pekerjaan.</li> <li>2. Kehidupan pribadi memberi energi untuk bekerja.</li> </ol>

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
			3. Kehidupan pribadi membuat suasana hati lebih baik ketika bekerja.
		<i>Work Enhancement with Personal Life (WEPL)</i>	1. Pekerjaan memberi energi untuk melakukan aktivitas pribadi. 2. Pekerjaan membuat suasana hati yang lebih baik. 3. Aktivitas di tempat kerja membantu menyelesaikan masalah pribadi.

Sumber: Data diolah (2024)

### 3.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran bertujuan mengukur baik panjang dan pendeknya interval yang dimiliki sehingga mampu menunjukkan data hasil jawaban responden secara kuantitatif. Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini ialah skala likert, skala likert sering digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2013). Dengan menggunakan pengukuran skala likert, variabel yang akan diukur dalam penelitian ini akan dibagi lagi ke dalam beberapa indikator variabel, dan kemudian indikator masing-masing variabel akan membentuk item instrumen, yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban dari setiap item instrumen akan memiliki rentang nilai yang berkisar dari sangat positif hingga sangat negatif. Untuk keperluan dalam penelitian kuantitatif, maka jawaban tersebut dapat diberi rentang nilai sebagai berikut:

**Tabel 3.3 Skala Likert**

Skala	Skor	
	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Netral	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

*Sumber: (Sugiyono, 2013)*

### **3.6 Sumber Data**

#### **3.6.1 Data Primer**

Data primer dapat dikumpulkan dengan beberapa teknik seperti observasi, wawancara, diskusi terfokus, dan penyebaran kuisisioner (Siyoto & Sodik, 2015). Menurut Hanke dan Reitsch dalam (Hamid & Susilo, 2015) data primer biasanya diperoleh melalui survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data orisinal. Data primer dalam penelitian ini bersumber dari hasil sebar kuisisioner dengan menggunakan Google Form. Penggunaan Google Form dalam pengumpulan data adalah untuk lebih mudah menjangkau responden yang lebih banyak berada di lapangan.

#### **3.6.2 Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data dokumentasi, data yang diterbitkan atau data yang digunakan oleh organisasi (Kurniawan & Puspitaningtyas, 2016), Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber lain yang bukan sumber aslinya, data ini didapatkan secara tidak langsung oleh peneliti meliputi literatur seperti buku, jurnal dan penelitian terdahulu.

### **3.7 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.7.1 Kuisisioner atau Angket**

Untuk mendapatkan data primer peneliti menggunakan teknik penyebaran kuisisioner atau angket. Kuisisioner atau angket, adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2013). Teknik ini cocok untuk penelitian yang

tersebar di seluruh wilayah dengan jumlah responden yang cukup besar. Kuesioner dalam penelitian ini merupakan pertanyaan atau pernyataan tertutup yang berbentuk kuesioner elektronik seperti google form dan disebar dengan bantuan social media Instagram, Twitter, Tiktok dan Whatsapp. Dalam penelitian ini, metode kuisisioner yang digunakan adalah skala likert, sebuah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2013).

### **3.7.2 Studi Pustaka**

Studi pustaka atau kepustakaan adalah serangkaian tindakan yang berkaitan dengan pengumpulan data dari pustaka, membaca, mencatat, dan mengolah bahan penelitian. Pengumpulan data ini termasuk membaca, menelaah, dan mengutip dari literatur yang mendukung penelitian, hasil penelitian, dan survei.

## **3.8 Teknik Pengujian Instrumen**

Dalam melakukan penelitian maka peneliti melakukan teknik pengujian instrumen yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai alat yang digunakan dalam menunjang proses penelitian, khususnya penelitian yang menggunakan kuesioner. Instrumen penelitian yang baik akan menghasilkan data penelitian yang baik dan kesimpulan yang sesuai dengan keadaan sesungguhnya. Dalam mendapatkan data yang benar, maka pengujian instrumen harus memuat informasi yang valid dan reliabel. Untuk mendapatkan informasi yang valid dan reliabel, maka dilakukan pengujian dengan menyebarkan kuesioner untuk dilakukan pre test terhadap 30 responden.

### **3.8.1 Uji Validitas**

Pada umumnya dalam proses melakukan sebuah penelitian harus menunjukkan data yang valid untuk menunjukkan apabila terdapat kesamaan antara data yang didapat dengan jumlah data sesungguhnya yang terjadi terhadap objek penelitian. Instrumen validitas dalam penelitian harus memenuhi validitas internal dan validitas eksternal. Instrumen yang memiliki validitas internal telah memiliki kriteria yang ada dalam instrument secara rasional, karena hal tersebut telah

menunjukkan apa yang diukur. Lalu, kuesioner akan valid apabila pertanyaan yang terdapat pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur melalui kuesioner tersebut. Jika alat ukur kurang valid, maka akan menghasilkan validitas yang relatif rendah. Berikut merupakan kriteria yang harus dipenuhi untuk menentukan validitas suatu kuesioner:

1. Instrumen tersebut akan dinyatakan valid apabila validitasnya tinggi, yaitu dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Untuk dapat dinyatakan valid, maka  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel.
2. Instrumen dinyatakan tidak valid apabila validitasnya rendah, yaitu  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti, proses melakukan uji validitas dihitung dengan menggunakan program SPSS 26.0, yaitu dengan menguji setiap item pertanyaan yang terdapat pada setiap variabel. Hasil dari uji validitas terhadap 30 sampel dengan  $R$  tabel adalah  $df = n - 2$  ( $30 - 2$ ) = 28 dengan taraf signifikansi 0.05, maka nilai  $r$  tabel sebesar 0,374. Hasil pengujian instrument setiap variabel sebagai berikut:

**Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
<i>Job Characteristics</i>	X.1	0,554	0,374	Valid
	X.2	0,743		Valid
	X.3	0,739		Valid
	X.4	0,476		Valid
	X.5	0,392		Valid
	X.6	0,708		Valid
	X.7	0,412		Valid
	X.8	0,650		Valid
	X.9	0,804		Valid
	X.10	0,620		Valid
	X.11	0,647		Valid
	X.12	0,813		Valid
	X.13	0,629		Valid
	X.14	0,740		Valid
Kinerja	Y.1	0,585		Valid
	Y.2	0,724		Valid
	Y.3	0,717		Valid
	Y.4	0,846		Valid
	Y.5	0,614		Valid

	Y.6	0,504	0,374	Valid
	Y.7	0,846		Valid
	Y.8	0,818		Valid
	Y.9	0,826		Valid
	Y.10	0,829		Valid
	Y.11	0,469		Valid
	Y.12	0,822		Valid
	Y.13	0,789		Valid
	Y.14	0,853		Valid
	Y.15	0,716		Valid
	Y.16	0,770		Valid
	Y.17	0,561		Valid
	Y.18	0,669		Valid
<i>Work Life Balance</i>	Z.1	0,545		0,374
	Z.2	0,680	Valid	
	Z.3	0,611	Valid	
	Z.4	0,651	Valid	
	Z.5	0,784	Valid	
	Z.6	0,631	Valid	
	Z.7	0,517	Valid	
	Z.8	0,543	Valid	
	Z.9	0,539	Valid	
	Z.10	0,545	Valid	
	Z.11	0,691	Valid	
	Z.12	0,611	Valid	
	Z.13	0,651	Valid	
	Z.14	0,784	Valid	
	Z.15	0,645	Valid	
	Z.16	0,515	Valid	
	Z.17	0,646	Valid	

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel 3.4 di atas diketahui bahwa seluruh item dalam penelitian ini memiliki  $r$  Hitung  $>$   $r$  Tabel, sehingga item-item pertanyaan kuisioner dapat dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian.

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek, dan akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2014). Dalam melakukan uji reliabilitas dapat dilakukan secara internal maupun internal. Reliabilitas eksternal dapat dilakukan dengan *retest stability*, *equivalent* atau 44 keduanya. Reliabilitas internal dapat diuji dengan melakukan analisis konsistensi

yang ada pada instrumen tersebut dengan teknik tertentu. Kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban dari responden terhadap pertanyaan yang diajukan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Dalam melakukan uji reliabilitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu variabel dianggap reliabel apabila memiliki nilai cronbach alpha  $\geq 0,60$  (Sugiyono, 2014).

$$\alpha = \frac{kr}{1+(K+1)r}$$

### Rumus 3.2 Uji Reliabilitas

Keterangan:

$\alpha$  = Koefisien reliabilitas.

k = Jumlah variabel bebas dalam persamaan.

r = Koefisien rata-rata antar variabel.

Pengujian cronbach alpha pada penelitian ini, instrumen dari variabel dalam penelitian ini akan diuji menggunakan program SPSS 26.0. Dalam pengujian reliabilitas yang menggunakan cronbach alpha terdapat skala yang digunakan untuk menunjukkan apabila nilai berada di atas 0,60, maka dapat dikatakan reliabel. Dalam penelitian ini telah dilakukan uji reliabilitas melalui uji terhadap 30 responden, maka dapat diketahui nilai *cronbach alpha* sebagai berikut:

**Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas**

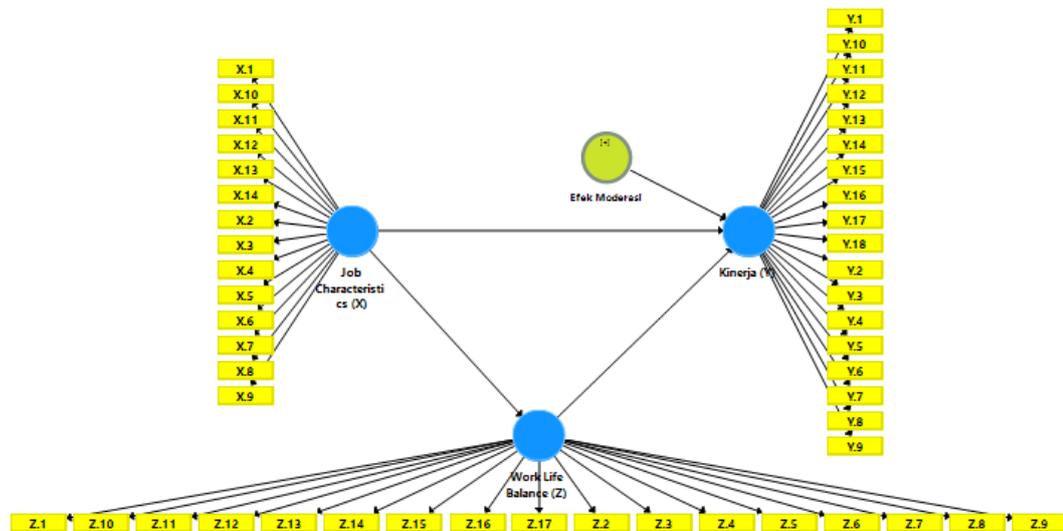
Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
<i>Job Characteristics</i>	0,884	Reliabel
Kinerja	0,943	Reliabel
<i>Work Life Balance</i>	0,899	Reliabel

Sumber: Data Diolah (2024)

### 3.9 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul (Sugiyono, 2013). Menurut Siyoto, & Sodik (2015) rangkaian kegiatan dalam analisis data yaitu penelaahan, pengelompokan, sistematisasi, penafsiran, dan verifikasi data agar sebuah peristiwa mempunyai nilai

sosial, akademis, dan ilmiah. Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS), suatu teknik statistik yang dimaksudkan untuk menyelesaikan perihal regresi linear berganda. PLS juga dikenal sebagai teknik analisis yang menggabungkan pendekatan struktural, analisis faktor, dan analisis jalur. *Structural Equation Model* (SEM) metode PLS akan dievaluasi melalui *inner model* dan *outer model* (Musyaffi, *et al.*, 2021). Pada penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dibantu dengan SmartPLS.



**Gambar 3.1 Model Penelitian**

*Sumber: Data Diolah (2024)*

Analisis PLS-SEM memiliki dua model yaitu *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural) dengan penjelasan sebagai berikut:

### 1. *Outer Model* (Model Pengukuran)

*Outer model* menjelaskan secara spesifik hubungan antara variabel laten, baik dependen (endogen) maupun independen (eksogen), dengan pengukuran atau indikator variabel yang ada. Pengujian eksternal model memberikan nilai untuk analisis validitas dan reliabilitas (Musyaffi, *et al.*, 2021). Berikut ini merupakan pengujian yang dilakukan pada *outer model*:

#### a) *Convergent Validity*

Validitas setiap indikator terhadap variabelnya ditentukan dengan menggunakan konvergen validitas, juga dikenal sebagai *convergent validity*. Pada software SmartPLS 3 untuk melihat hasil dari validitas maka dapat dilihat pada tabel outer loading. Nilai indikator atau angka menunjukkan kesamaan dengan variabelnya. Indikator dikatakan valid apabila nilai indikator menjelaskan variabelnya dengan nilai  $> 0,7$  dan indikator  $< 0,7$  akan di eliminasi (Hair *et al.*, 2014). Jika model penelitian yang dilakukan baru dikembangkan atau penelitian pertama, maka nilai *loading factor* dapat ditoleransi pada 0,5.

b) *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* adalah tingkat diferensi suatu indikator dalam mengukur variabel instrumen. Untuk menguji diskriminan dapat dilakukan dengan pemeriksaan *cross-loading* yaitu koefisien korelasi indikator terhadap variabel asosasinya (*cross-loading*) dibandingkan dengan koefisien korelasi dengan variabel lainnya (*cross-loading*). Menurut Hair *et al.*, (2014) nilai korelasi indikator harus lebih besar terhadap variabel asosiasinya daripada variabel lain. Nilai yang lebih tinggi menunjukkan bahwa indikator lebih cocok untuk menjelaskan variabel asosiasinya daripada variabel lain.

c) *Composite Reliability*

*Composite Reliability* atau uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan tingkat konsistensi suatu alat ukur agar pengukuran tersebut dapat dipercaya. Pada umumnya reliabilitas dianggap baik jika nilai yang ditunjukkan dalam uji reliabilitas  $> 0,7$  atau mendekati angka 1. Namun, uji konsistensi internal (*composite reliability*) tidak mutlak untuk dilakukan jika validitas pada variabel telah terpenuhi, karena variabel yang valid adalah variabel yang reliabel, sebaliknya variabel yang reliabel belum tentu valid (Cooper, D.R., & Schindler, 2014).

## 2. *Inner Model (Model Struktural)*

*Inner model* atau uji struktural ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan melihat hubungan antara variabel independen (eksogen) dan dependen (endogen) dalam suatu penelitian. Hubungan tersebut akan menjawab tujuan penelitian yaitu pengujian terhadap hipotesis yang disusun dalam suatu penelitian (Musyaffi, *et*

*al.*, 2021). Berikut ini merupakan pengujian yang dilakukan pada *inner model* yaitu dengan menggunakan *R Square* dan *Q Square*.

a) *R Square*

*R Square* merupakan koefisien determinasi pada variabel dependen (endogen). Nilai *R Square* menjelaskan variasi dari variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependennya (endogen). Kekuatan penjelasan variasi tersebut dibagi ke beberapa kriteria yaitu *R Square* sebesar 0,67 artinya kuat, 0,33 artinya moderat, dan 0,19 artinya lemah (Chin dalam Hair *et al.*, 2014). *Estimate for Path Coefficients* juga dapat digunakan untuk mengetahui suatu nilai koefisien jalur atau nilai yang menunjukkan besaran hubungan atau pengaruh variabel laten dari suatu penelitian. Pengujian ini dilakukan melalui suatu prosedur yang ada di *bootstrapping*.

b) *Q Square*

*Q Square* dilakukan guna mengetahui kemampuan suatu prediksi melalui prosedur *blindfolding*. *Q Square* dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*. Sedangkan jika nilai *Q Square* kurang dari 0 (nol), maka model kurang atau tidak memiliki *predictive relevance* (Chin dalam Hair *et al.*, 2014). Nilai  $Q^2$  sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - [(1-R1^2) (1-R2^2)]$$

**Rumus 3.3 Rumus *Q Square***

### 3.10 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan untuk menentukan apakah variabel tertentu memengaruhi penelitian. Pada penelitian ini metode pengujian hipotesis memakai SEM dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS sebagai metode analisisnya. Metode SEM-PLS selain untuk menguji teori, model ini juga memberikan keterangan terkait terdapat hubungan atau tidaknya diantara variabel laten (Ghozali, 2021). Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan mencari besaran nilai

perhitungan *Path Coefficient* pada tahap uji *inner model*. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan nilai *T-Statistics* dan *P-Values*, dengan ketentuan untuk nilai *T-Statistics* dan *P-Values* adalah sebagai berikut:

1. Jika *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Values* < 0,05,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
2. Jika *T-Statistics* < 1,96 dan *P-Values* > 0,05,  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Dengan nilai *T-Statistics* 1,96 didapatkan dengan rumus:

$$Z_{\text{tabel}} = z_{\alpha/2} = z_{0.05/2} = z_{0.025}$$

$$Z_{\text{tabel}} = 1,96.$$

#### **Rumus 3.4 Rumus Ztabel**

Uji hipotesis pada penelitian ini yaitu pengaruh *job characteristics* (variabel independent) terhadap kinerja (variabel dependen), variabel *work life balance* juga digunakan sebagai variabel moderasi. Uji moderasi bertujuan untuk menentukan apakah *work life balance* (variabel moderasi) dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara *job characteristics* (variabel independen) dan kinerja (variabel dependen). Uji moderasi dilakukan dengan menguji pengaruh interaksi variabel moderasi dengan variabel independen terhadap variabel dependen.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 4.1.1 Karakteristik Generasi Z

Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja menjadi salah satu subjek yang selalu muncul dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia (Putra, 2016). Saat ini terdapat empat generasi berbeda yang berada di dunia kerja, yaitu baby boomers, generasi X, generasi Y dan generasi Z. Menurut dalam Badan Pusat Statistik (BPS), populasi Indonesia saat ini dikelompokkan dalam 6 (enam) generasi yaitu, Post Generasi Z (2013 dan seterusnya), Generasi Z (1997-2012), Generasi Milenial (1981-1996), Generasi X (1965-1980), Baby Boomer (1946-1964) dan Pre-Boomer (Generasi yang lahir sebelum 1945). Kondisi sosial dan ekonomi yang berbeda membentuk munculnya perbedaan generasi dengan nilai, perilaku dan sikap yang berbeda pula (Dwidienawati & Gandasari, 2018). Kemajuan jaman juga menyebabkan komposisi penduduk tiap generasi akan berubah, komposisi kelompok *baby boomers* mulai menurun, jika terkait dengan usia produktif dan komposisi angkatan kerja maka jumlah kelompok generasi X dan Y yang terbanyak. Selain itu mulai bangkit generasi yang mulai memasuki angkatan kerja yang disebut dengan generasi Z.

Generasi Z merupakan generasi yang lahir pada rentang tahun 1995-2012 (Gabriellova & Buchko, 2021). Generasi Z adalah generasi yang dari lahir berinteraksi dengan kemajuan teknologi. Keberadaan teknologi dan internet menjadi elemen penting dari kehidupan dan keseharian mereka. Mereka terbiasa berkomunikasi dengan menggunakan *gadget* yang mereka miliki, melihat informasi tentang berbagai hal dari dunia luar melalui internet, bermain game dan bahkan berbelanja melalui satu benda yang ada di dalam genggamannya yaitu *smartphone (gadget)*. Menurut Abbott, *et al.*, (2016) menemukan generasi milenial

(termasuk generasi Z) merupakan individu yang terlalu percaya diri, mampu berkomunikasi dengan baik, kreatif, dan berpikir tentang karier di masa depan. Generasi Z lebih menyukai lingkungan kerja yang fleksibel, sedikit aturan, dan menyediakan otoritas tinggi dalam pengambilan keputusan dibandingkan generasi sebelumnya (Nursa'adah *et al.*, 2022).

Perkembangan karier Generasi Z di Indonesia memiliki beberapa karakteristik. Hasil penelitian Hanifah & Wardono (2020) menunjukkan bahwa Generasi Z yang sedang mencari kerja memiliki beberapa dimensi yang khas yaitu dimensi altruistik, status, dan sosial. Mereka juga menginginkan tempat kerja yang dimana mereka ingin memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya serta dapat saling membantu. Selain itu, terdapat faktor-faktor yang dapat membangun minat Generasi Z di Indonesia dalam bekerja yaitu faktor dukungan perusahaan, lingkungan kerja, fleksibilitas kerja, kompensasi finansial langsung, serta kompensasi finansial tidak langsung (Nurqamar *et al.*, 2022).

Menurut Rini & Sukanti (2016) generasi Z kurang menyukai sebuah proses, mayoritas dari mereka memiliki sifat kurang sabar dan lebih menyukai hal yang bersifat instan dalam segala aspek kehidupannya.. Selain itu, generasi ini memiliki kebiasaan dengan berbagai aktivitas yang dilakukan secara satu waktu yang bersamaan (multitasking). Kubátová (2016) menemukan generasi Z lebih menyukai komunikasi personal, menggunakan internet untuk mencari informasi, serta otonomi dalam pengerjaan tugas. Otonomi dalam pengerjaan tugas ini menjadi salah satu indikator yang terdapat pada *job characteristics*.

Robbins & Judge (2015) menjelaskan bahwa *job characteristics* adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan dalam lima indikator yang terdiri dari variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*job autonomy*), dan umpan balik (*job feedback*). Dalam bekerja generasi Z perlu memahami secara jelas *job characteristics* dan indikator-indikator yang terdapat di dalamnya sehingga otonomi dalam pengerjaan tugas yang diinginkan dapat terlaksana sebagai penunjang kinerja pada perusahaan.

Menurut Ruwanda (2021) generasi Z dikenal dengan kelompok yang begitu memperhatikan kesehatan mental dan manfaat pekerjaan ketimbang gajinya. Generasi Z yang akan atau telah memasuki dunia kerja memiliki ekspektasi untuk memiliki jadwal kantor yang fleksibel dan memiliki keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan (Rachmawati, 2019). Dalam penelitiannya Barhate & Dirani (2022) juga menjelaskan bahwa karyawan generasi baru atau generasi Z memiliki harapan bahwa organisasi akan memfasilitasi terkait keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Untuk itu, perusahaan perlu memperhatikan fleksibilitas yang diinginkan generasi Z dimana hal ini berhuungn dengan *work life balance*.

*Work life balance* adalah sejauh mana keterlibatan dan kepuasan individu dalam peran mereka diantara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan serta tidak menimbulkan konflik diantara keduanya (Ula *et al.*, 2019). Jika keseimbangan ini dapat diwujudkan perusahaan maka fleksibilitas dan kesehatan mental yang diinginkan generasi Z dilingkungan kerja dapat dicapai sehingga kinerja dapat dilakukan secara maksimal.

Sebuah laporan yang diterbitkan oleh *Workforce Institute* yang dilakukan terhadap 100 responden anggota generasi Z menunjukkan bahwa generasi Z mencari kepercayaan dan dukungan dari seorang manajer di atas kualitas manajerial lainnya. 32% responden Gen Z menyatakan bahwa mereka termotivasi untuk bekerja lebih keras dan bertahan lebih lama di perusahaan jika mereka memiliki manajer yang mendukung, dan 29% lainnya percaya bahwa memiliki manajer yang tidak efektif akan memengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. (Putri, 2022). Tampaknya organisasi atau perusahaan perlu mengenali karakteristik generasi Z tersebut untuk dapat memberikan sebuah suasana, sistem, dan lingkungan kerja yang mendukung generasi muda ini untuk mengoptimalkan potensinya dalam berkarya.

Pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu pada pekerja generasi Z di kota Bandar Lampung. Dikutip dari Citypopulation.de (2020), Bandar Lampung merupakan kota terbesar ke 3 di Sumatra setelah Medan dan Palembang. Berdasarkan data yang dilansir dari Wikipedia, Kota Bandar Lampung adalah sebuah kota di Indonesia sekaligus ibu kota provinsi dan kota terbesar di provinsi Lampung. Dengan kepadatan 5.332/km<sup>2</sup>, Kota Bandar Lampung

merupakan salah satu kota terpadat di Pulau Sumatra, serta termasuk salah satu kota besar dan kota terpadat di Indonesia. Secara geografis, kota ini merupakan gerbang utama Pulau Sumatra, tepatnya kurang lebih 165 km sebelah barat laut Jakarta memiliki andil penting dalam jalur transportasi darat dan aktivitas pendistribusian logistik dari Jawa menuju Sumatra maupun sebaliknya. Letaknya yang strategis membuat banyaknya pencari kerja yang datang baik dari Provinsi Lampung sendiri maupun Pulau Jawa.

Jumlah populasi penduduk yang tergolong generasi Z di Bandar Lampung yaitu 372.750 jiwa dari total jumlah penduduk usia 15+ yang sudah berkerja yaitu 522.166 jiwa (Badan Pusat Statistik, 2023). Itu artinya populasi generasi Z di Bandar Lampung sangat mendominasi dalam dunia kerja. Besarnya jumlah populasi generasi Z yang bekerja di Bandar Lampung merupakan salah satu fenomena yang menarik untuk dikaji. Namun, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anggraini *et al.*, (2023) fenomena yang ada pada generasi Z di Bandar Lampung peneliti menemukan masih ada karyawan yang belum memaksimalkan kinerjanya, cenderung menurunnya kinerja karyawan yang disebabkan karena keefektifan dan kemampuan karyawan dalam bekerja masih kurang dalam bekerja. Artinya, padatnya populasi generasi Z dalam dunia kerja di Bandar Lampung menarik banyak peneliti untuk mengkajinya secara mendalam.

## **4.2 Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Hasil Analisis Deskriptif**

Pada penelitian ini media yang digunakan dalam proses pengumpulan data berupa *Google Form* atau *G-Form*. *Google Form* digunakan sebagai media dalam penyusunan kuisisioner atau angket. Penyebaran *G-Form* ini dimulai tanggal 01 Juni 2024 – 09 juli 2024. Selanjutnya *G-Form* disebarakan melalui berbagai media sosial yaitu:

1. Instagram yang disebarakan melalui SnapGram penulis dan dibantu oleh akun Instagram teman atau saudara sehingga penyebarannya lebih luas, selain itu penulis juga mengirim *direct message* (DM) kepada akun-akun Instagram yang

sudah bekerja dan juga akun bisnis seperti akun @lampuung, @infoloker\_lampung, @loker.lampung, @pekerja\_pabrik\_hitz.

2. Penyebaran *G-Form* juga dilakukan dengan aplikasi *WhatsApp* yang disebarakan melalui WAG dan SnapWA. Penulis juga meminta bantuan saudara dan teman untuk menyebarkan *G-Form* tersebut.
3. Twitter atau X, penyebaran *G-Form* melalui X dilakukan pada tanggal 05 juni yang disebarakan melalui postingan di akun penulis.
4. Telegram, pada media sosial telegram *G-Form* disebarakan melalui group komunitas-komunitas pekerja yang ada di aplikasi ini. Komunitas tersebut yaitu info pekerja lampung dan komunitas pekerja Indonesia.

#### **4.2.2 Analisis Kriteria & Karakteristik Responden**

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian, khususnya variabel yang termuat dalam penelitian ini yang terdiri dari *job characteristics*, kinerja dan *work life balance*. Berikut ini diuraikan hasil penelitian yang diperoleh dari hasil penyebaran kepada 100 responden yang merupakan sampel hasil kriteria.

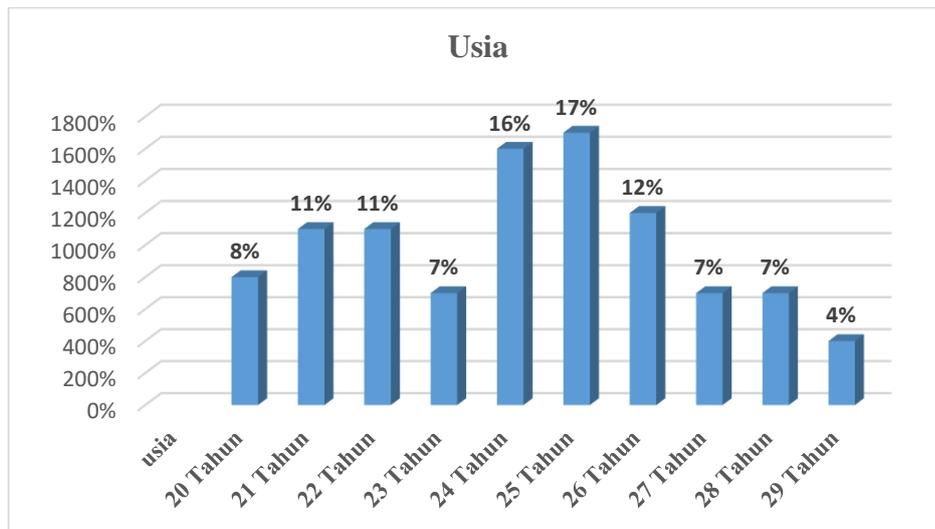
Kriteria responden pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kelompok karyawan Generasi Z dengan rentang usia 15-29 tahun.
2. Sedang atau pernah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan tersebut sehingga sudah memahami dengan baik pekerjaan.
3. Pernah merasa/mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

#### **1. Analisis Deskriptif Kriteria Responden**

Setelah melakukan penyebaran *G-Form* dengan populasi terpilih pekerja generasi Z di Bandar Lampung, sehingga diperoleh 100 responden yang menjadi sampel pada penelitian ini. Berdasarkan karakteristik pada kuisioner yang terdapat di *G-Form* terdapat pertanyaan seleksi untuk menyaring responden agar sesuai dengan kriteria. Adapun persentase jawaban responden berdasarkan kriteria yaitu:

1. Kelompok karyawan generasi Z dengan rentang usia 15-29 tahun.

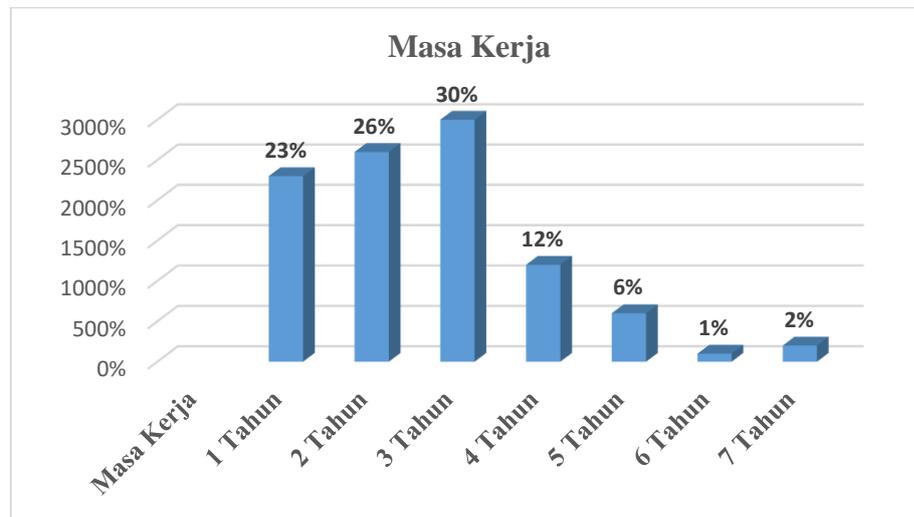


**Gambar 4.1 Persentase Untuk Kriteria Generasi Z dengan Rentang Usia 20-29 Tahun**

*Sumber: Data Diolah (2024)*

Berdasarkan gambar 4.1 dapat dilihat bahwa usia paling banyak responden yaitu berada pada usia 25 tahun sebesar 17%. Selanjutnya responden dengan usia terendah yaitu 29 tahun sebesar 4%. Kemudian bisa dilihat usia paling muda responden pada penelitian ini adalah 20 tahun dan paling tua adalah 29 tahun, hal ini sesuai dengan kriteria responden yaitu rentan usia 15-29 tahun.

2. Sedang atau pernah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan tersebut sehingga sudah memahami dengan baik pekerjaan.



**Gambar 4.2 Persentase Untuk Kriteria Minimal Bekerja 1 Tahun Pada Perusahaan**

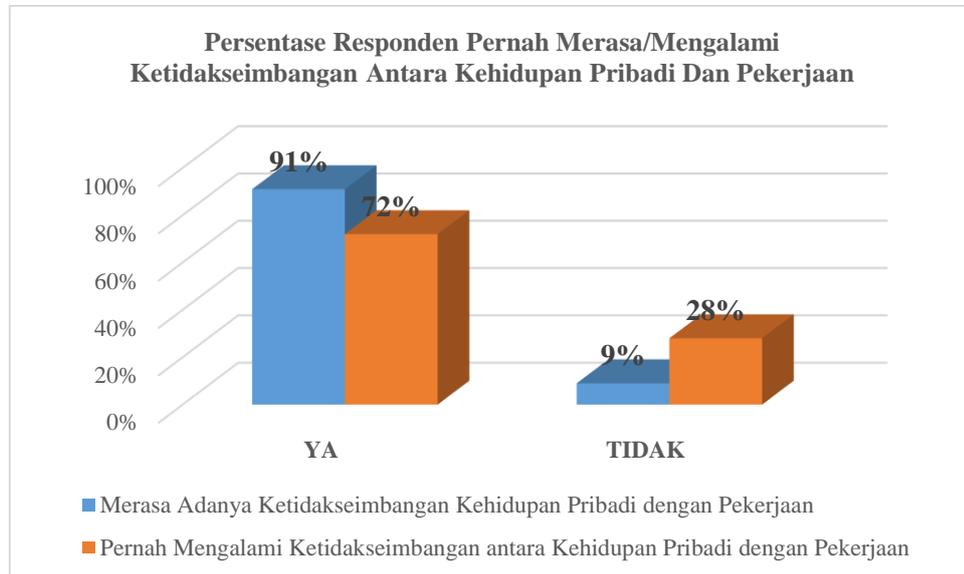
*Sumber: Data Diolah (2024)*

Pada gambar di atas dapat dilihat bahwa masa kerja pada penelitian ini yaitu berada antara 1-7 tahun. Persentase masa kerja tertinggi yaitu pada 3 tahun sebanyak 30%, lalu disusul responden dengan masa kerja 2 tahun sebanyak 26%, kemudian responden dengan masa kerja 1 tahun sebanyak 23 %. Dan persentase masa kerja paling rendah yaitu 6 tahun sebanyak 1%.

3. Pernah merasa/mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

Berdasarkan gambar 4.3 persentase jawaban untuk responden yang merasa adanya ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yaitu sebanyak 100 responden atau 92% memilih jawaban “ya” artinya responden pernah merasakan adanya ketidakseimbangan tersebut, lalu sisanya sebanyak 8% memilih “tidak” yang artinya tidak merasakan adanya ketidakseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Selanjutnya, sebanyak 72% mengalami adanya ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dan sisanya sebanyak 28% tidak mengalami ketidakseimbangan tersebut. Artinya dari kedua pertanyaan

kriteria ketiga jawaban terbanyak yaitu responden pernah merasakan dan juga mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.



**Gambar 4. 3 Persentase Responden Pernah Merasa/Mengalami Ketidakseimbangan antara Kehidupan Pribadi dan Pekerjaan**

*Sumber: Data Diolah (2024)*

## 2. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner dengan G-Form melalui sosial media, diperoleh gambaran mengenai karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Distribusi frekuensi digunakan dalam penelitian ini sebagai susunan susunan data berdasarkan kelas interval tertentu atau berdasarkan kategori tertentu. Pada penelitian ini menggunakan karakteristik responden sebagai kelas interval, karakteristik atau demografis responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, pendidikan terakhir, jenis pekerjaan, masa kerja, penghasilan dan status.

## 1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin



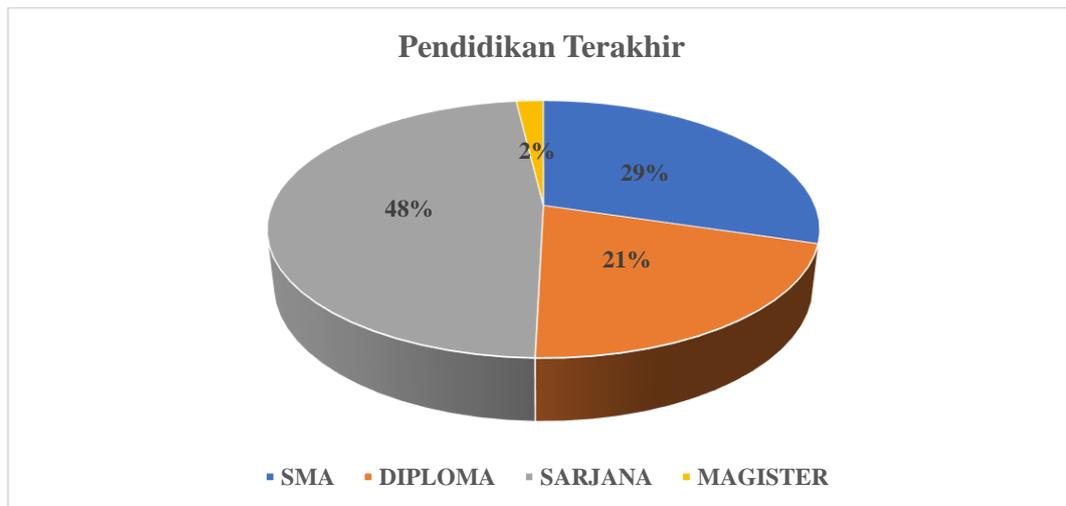
**Gambar 4.4 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

*Sumber: Data Diolah (2024)*

Berdasarkan gambar 4.4 didapatkan hasil sebanyak 57% merupakan responden dengan jenis kelamin perempuan, sedangkan sisanya sebanyak 43% berjenis kelamin laki-laki. Ini menunjukkan bahwa pekerja wanita lebih cenderung mengalami *work life balance*. Menurut Laela & Muhammad (2020) konflik peran cenderung terjadi pada wanita yang bekerja dengan berbagai peran yang dimilikinya, penyeimbangan tanggung jawab ini cenderung lebih memberikan tekanan bagi wanita bekerja karena selain menghabiskan banyak waktu dan energi, tanggung jawab ini memiliki kesulitan pengelolaan yang tinggi. Konsekuensinya, jika wanita kehabisan energi maka keseimbangan mentalnya terganggu sehingga dapat menimbulkan stress.

Stress kerja pada karyawan akan berdampak pada praktik kerja yang dimilikinya, untuk itu perusahaan perlu memperhatikan hal-hal yang dapat mempengaruhi stress kerja khususnya pada karyawan wanita. Parasian & Adiputra (2021) mengungkapkan bahwa mengelola emosi karyawan adalah salah satu aset terpenting bagi sebagian besar organisasi, khususnya organisasi berbasis layanan karena manfaat nyata terhadap kinerja yang sukses.

## 2. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir



**Gambar 4.5 Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

*Sumber: Data Diolah (2024)*

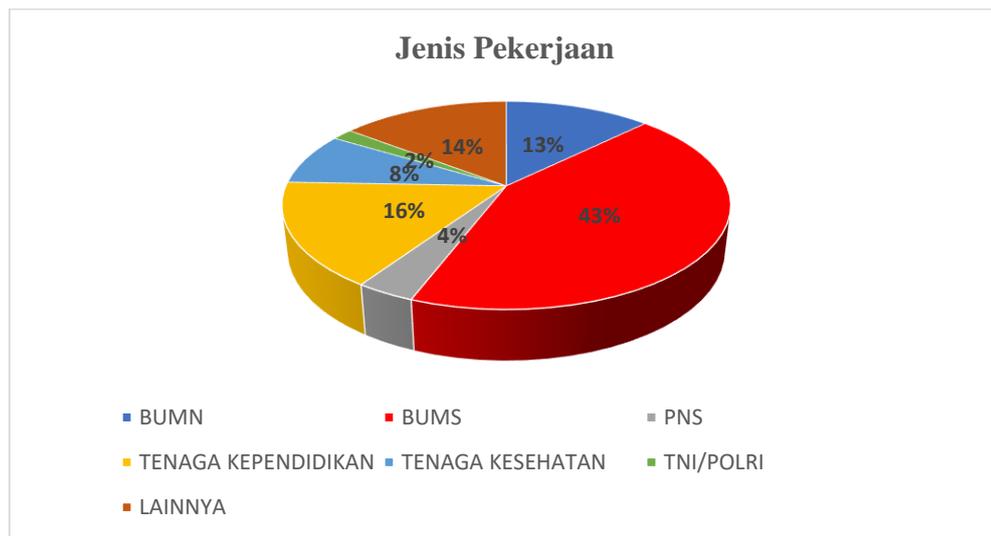
Dari data presentase pendidikan terakhir responden pada gambar 4.5, diperoleh hasil yaitu persentase tertinggi untuk pendidikan yaitu pada Strata I (S1) dengan gelar Sarjana yaitu sebanyak 48%, lalu disusul oleh tingkat pendidikan SMA sebanyak 29%, dan Diploma sebanyak 21% serta persentase terendah yaitu pada tingkat pendidikan Strata II (S2) dengan gelar Magister sebanyak 2%. Dapat dilihat bahwa tren umum di mana persyaratan minimal untuk bekerja di banyak perusahaan, baik di sektor swasta maupun pemerintah, adalah memiliki pendidikan Strata I (S1).

Menurut Fadli, *et al.*, (2022) perekrutan Sarjana oleh perusahaan dimaksudkan untuk memberikan pengukuran objektif untuk menilai calon karyawan. Alasan kedua yaitu pengusaha percaya mereka yang gelar sarjana lebih ambisius daripada lulusan SMA atau SMK. Meraih gelar sarjana membutuhkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, dan pengusaha percaya bahwa komitmen tersebut akan diterjemahkan ke dalam etika kerja yang baik.

Sementara itu, untuk pendidikan tingkat Strata II (Magister) menempati presentase terendah hal ini dikarenakan setelah mendapatkan gelar Sarjana generasi Z langsung mencari pekerjaan dan tidak memilih untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi. Alasan lain adalah melanjutkan pendidikan

membutuhkan biaya yang tidak sedikit, dan tidak semua bidang pekerjaan membutuhkan gelar pendidikan yang tinggi. Oleh sebab itu, banyak lulusan Sarjana yang memutuskan bekerja dibandingkan melanjutkan pendidikan (KarirLab Team, 2023).

### 3. Karakteristik Berdasarkan Jenis Pekerjaan



**Gambar 4.6 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan**

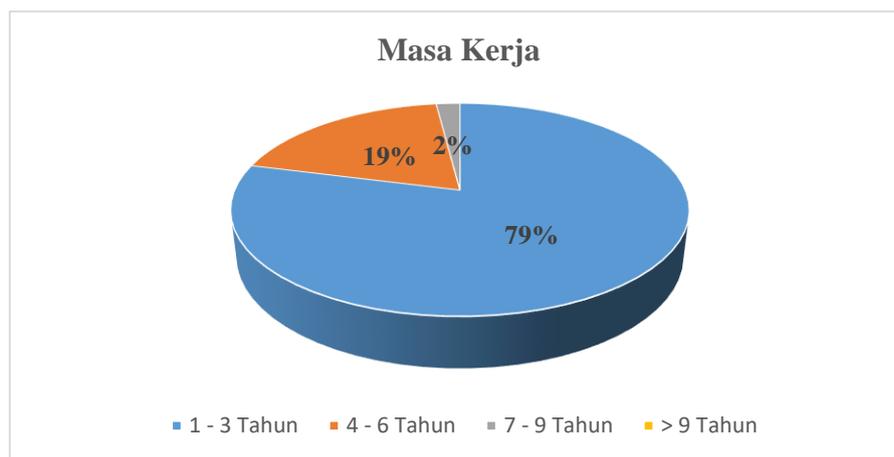
*Sumber: Data Diolah (2024)*

Pada gambar 4.6 dapat dilihat bahwa jenis pekerjaan dengan persentase tertinggi adalah BUMS sebanyak 43%, lalu tenaga kependidikan sebanyak 16% dan 13% dengan jenis pekerjaan BUMN, 8% sebagai tenaga kesehatan, 4% sebagai PNS, TNI/POLRI sebanyak 2%, dan sisanya yaitu 14% memilih lainnya (wiraswasta, konsultan, *creative*, honorer, BUMD, karyawan dan menjahit). Dengan jumlah persentase terbesar pada BUMS hal ini tidak dapat dipungkiri jika pada sektor swasta memiliki daya tarik tersendiri. Sektor swasta tidak hanya menawarkan industri yang beragam tetapi juga peran yang beragam, tentunya dengan karakteristik yang dimiliki oleh generasi Z mereka akan lebih memilih bekerja pada sektor swasta.

Laporan terbaru *ThoughtExchange* dalam laman *workplace* menguraikan beberapa harapan utama yang dibawa generasi Z ke tempat kerja hasilnya 80% menginginkan pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk mengeksplorasi dan

mengembangkan keterampilan baru daripada berfokus pada satu keterampilan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hinduan *et al.*, (2020) didapat hasil bahwa 41% percaya bahwa pekerjaan mereka harus dapat memberi mereka keterampilan dan pengalaman baru di tempat kerja.

#### 4. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja



**Gambar 4.7 Persentase Responden Berdasarkan Masa Kerja**

*Sumber: Data Diolah (2024)*

Pada gambar 4.7 menunjukkan bahwa persentase tertinggi pada masa kerja generasi Z yaitu rentan waktu 1-3 tahun sebanyak 79%, lalu pada rentan 4-6 tahun sebanyak 19%, pada rentan 7-9 tahun sebanyak 2% dan > 9 tahun sebanyak 0%. Seperti yang kita tahu generasi Z memiliki karakteristik yang tidak sabar, mudah memberontak dan mengharapkan hasil instan hal ini tentu akan sangat berpengaruh pada masa kerjanya. Dengan masa kerja yang lama generasi Z akan merasa bosan dan jenuh sehingga mereka lebih memilih untuk meninggalkan pekerjaan.

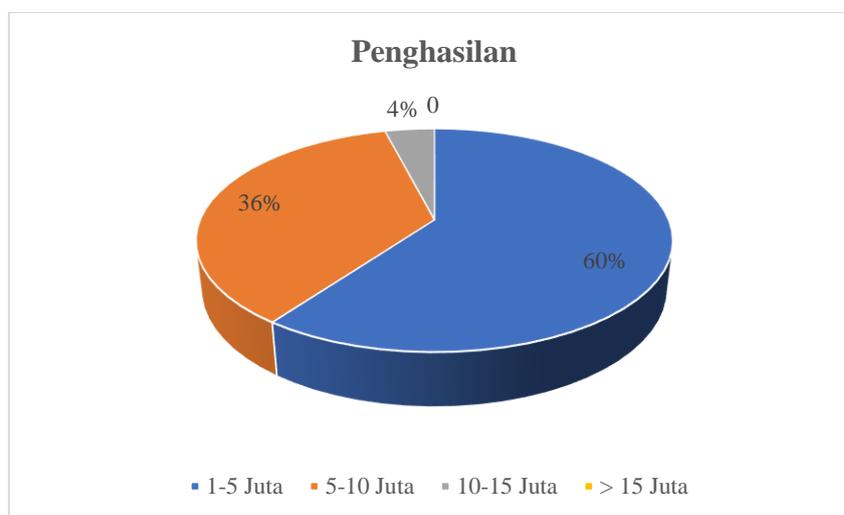
Sejalan dengan yang dilakukan oleh Lever dalam Waworuntu *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa sekitar 40% Gen Z dan 24% karyawan milenial ingin meninggalkan pekerjaannya dalam waktu dua tahun. Kejenuhan atau ketidakpuasan kerja dikutip sebagai salah satu dari tiga alasan utama karyawan muda meninggalkan pekerjaan mereka.

Menurut Pusparini, *et al.*, (2016) masa kerja memberi pengaruh positif pada kinerja bila dengan semakin lamanya masa kerja seseorang semakin berpengalaman dalam

melaksanakan tugasnya, sebaliknya memberikan pengaruh negatif apabila dengan semakin lamanya masa kerja akan timbul gangguan kesehatan pada pekerja serta timbul kebosanan yang disebabkan oleh pekerjaan yang sifatnya monoton. Berdasarkan kajian dari *platform* pekerjaan *CareerBuilder* rata-rata masa kerja generasi Z pada suatu perusahaan adalah 2 tahun 3 bulan, lebih kilat dari generasi terdahulu jadi tidak heran jika masa kerja paling tinggi pada penelitian ini yaitu berada pada rentan 1-3 tahun.

#### 5. Karakteristik Berdasarkan Penghasilan

Berdasarkan gambar 4.8 menunjukkan bahwa penghasilan tertinggi pada generasi Z pada penelitian ini yaitu 1.000.000 – 5.000.000 sebanyak 60%, lalu 36% dengan penghasilan 5.000.000 – 10.000.000, dan sebanyak 4% dengan penghasilan 10.000.000 – 15.000.000. Hal ini sesuai dengan data Badan Pusat Statistik (2024) pada bulan februari rata-rata gaji berbagai sektor di Indonesia adalah 2.000.000 – 4.000.000 rupiah. Angkatan kerja generasi Z di dunia kerja memiliki karakter yang unik dibandingkan dengan generasi sebelumnya.



**Gambar 4.8 Persentase Responden Berdasarkan Penghasilan**

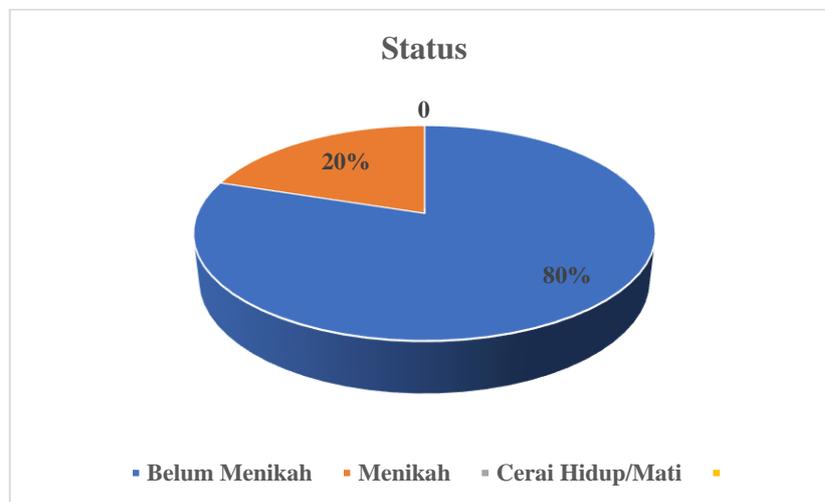
*Sumber: Data Diolah (2024)*

Generasi Z dikenal dengan kelompok yang begitu memperhatikan kesehatan mental dan manfaat pekerjaan ketimbang gajinya (Pratama *et al.*, 2023). Selain itu berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sawitri (2021) mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat membangun minat Generasi Z di Indonesia antara

lain: dukungan perusahaan, lingkungan kerja, fleksibilitas kerja, kompensasi finansial langsung seperti gaji dan tunjangan, serta kompensasi tidak langsung seperti fasilitas dan *benefit*. Artinya gaji atau penghasilan bukanlah hal utama yang diinginkan generasi Z dalam bekerja tetapi ada banyak faktor lainnya yang diinginkan oleh generasi ini.

#### 6. Karakteristik Berdasarkan Status

Pada gambar 4.9 menunjukkan hasil 80% responden generasi Z yang bekerja di Bandar Lampung berstatus belum menikah dan sisanya sebanyak 20% berstatus menikah. Status perkawinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu. Karyawan dengan status sudah menikah akan memiliki peran ganda dalam kehidupannya. Bagi karyawan yang sudah menikah membagi waktu antara pekerjaan kantor dan pekerjaan rumah bukanlah hal yang mudah. Seringkali pekerjaan dirumah menjadi terabaikan karena pekerjaan dari kantor yang tak kunjung selesai, kadangkalanya juga permasalahan yang muncul dalam kehidupan pribadi individu dapat menjadi penghambat dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga produktivitas dan kinerja individu menjadi terganggu.



**Gambar 4.9 Persentase Responden Berdasarkan Status**

*Sumber: Data Diolah (2024)*

### 4.2.3 Distribusi Jawaban Responden

Data pada penelitian ini dianalisis untuk mengetahui gambaran deskriptif dari responden terhadap seluruh item pernyataan pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis ini dilakukan untuk mendeskripsikan semua data variabel kedalam bentuk distribusi frekuensi dan ditampilkan dalam bentuk grafik. Pada analisis ini data yang diperoleh diperoleh dari hasil penyebaran kuisisioner yang berjumlah 100 responden dengan kriteria pekerja generasi Z di Bandar Lampung yang pernah merasa/mengalami ketidakseimbangan anatara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau sulit membagi waktu antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

Metode yang digunakan yaitu analisis deskriptif yang mencakup variabel *job characteristics* (X1), kinerja (X2) dan *work life balance* (Z). Analisis item pernyataan pada tiap variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala likert dengan rentang nilai 1 – 5 untuk setiap jawaban yang dihitung persentasenya. Selanjutnya, perhitungan nilai mean pada tiap variabel dihitung menggunakan rumus interval kelas yaitu sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{(\text{nilai terbesar}-\text{nilai terkecil})}{\text{jumlah kelas}}$$

#### Rumus 4.1 Rumus Interval Kelas

Sehingga didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{(5-1)}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka didapatkan nilai interval kelas yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebesar 0,8.

**Tabel 4.1 Kategori Mean Pernyataan Positif**

No.	Interval Kelas	Kategori
1.	4,2 < nilai <i>Mean</i> < 5	Sangat Setuju/Sangat Baik
2.	3,4 < nilai <i>Mean</i> < 4,2	Setuju/Baik
3.	2,6 < nilai <i>Mean</i> < 3,4	Netral/Cukup
4.	1,8 < nilai <i>Mean</i> < 2,6	Tidak Setuju/Tidak Baik
5.	1,0 < nilai <i>Mean</i> < 1,8	Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Baik

Sumber: Sugiyono (2020)

**Tabel 4.2 Kategori Mean Pernyataan Negatif**

No.	Interval Kelas	Kategori
1.	4,2 < nilai <i>Mean</i> < 5	Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Baik
2.	3,4 < nilai <i>Mean</i> < 4,2	Tidak Setuju/Tidak Baik
3.	2,6 < nilai <i>Mean</i> < 3,4	Netral/Cukup
4.	1,8 < nilai <i>Mean</i> < 2,6	Setuju/Baik
5.	1,0 < nilai <i>Mean</i> < 1,8	Sangat Setuju/Sangat Baik

#### 4.2.4 Distribusi Jawaban Variabel *Job Characteristics*

Pada variabel *Job Characteristics* (X) terdapat 18 item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi jawaban dari responden mengenai pernyataan *Job Characteristics* ditunjukkan pada Tabel 4.3 berikut ini.

**Tabel 4.3 Distribusi Jawaban Responden Variabel *Job Characteristics***

Item	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	Nilai Rata-Rata Jawaban Responden	Mean	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
<b>Variasi Keterampilan (<i>Skill Variety</i>)</b>														
X.1	1	1%	4	4%	13	13%	48	48%	34	34%	100	100%	4,10	4,15
X.2	0	0%	0	0%	23	23%	39	39%	38	38%	100	100%	4,15	
X.3	0	0%	2	2%	16	16%	42	42%	40	40%	100	100%	4,20	
<b>Identitas Tugas (<i>Task Identity</i>)</b>														
X.4	0	0%	0	0%	5	5%	52	52%	43	43%	100	100%	4,38	4,21
X.5	1	1%	4	4%	16	16%	49	49%	30	30%	100	100%	4,03	
<b>Signifikasi Tugas (<i>Task Significance</i>)</b>														
X.6	1	1%	4	4%	14	14%	47	47%	34	34%	100	100%	4,09	4,11
X.7	1	1%	4	4%	14	14%	46	46%	35	35%	100	100%	4,10	
X.8	2	2%	1	1%	15	15%	44	44%	38	38%	100	100%	4,15	

Item	STS		TS		N		S		SS		Jumlah		Nilai Rata-Rata Jawaban Responden	Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
<b>Otonomi (<i>Job Autonomy</i>)</b>														
X.9	1	1%	0	0%	23	23%	37	37%	39	39%	100	100%	4,13	4,17
X.10	0	0%	3	3%	13	13%	37	37%	47	47%	100	100%	4,28	
X.11	1	1%	0	0%	23	23%	41	41%	35	35%	100	100%	4,09	
<b>Umpan Balik (<i>Feedback</i>)</b>														
X.12	1	1%	4	4%	12	12%	46	46%	37	37%	100	100%	4,14	4,09
X.13	1	1%	4	4%	16	16%	51	51%	28	28%	100	100%	4,01	
X.14	1	1%	0	0%	23	23%	39	39%	37	37%	100	100%	4,11	
<b>Total Mean</b>														<b>4,14</b>

Sumber: Data Diolah (2024)

Keterangan Pernyataan Item:

1. Indikator *Skill Variety*

X1 : Pekerjaan yang saya lakukan memiliki jenis tugas yang bervariasi

X2 : Pekerjaan yang saya lakukan memerlukan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan

X3 : Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keahlian yang saya miliki

2. Indikator *Task Identity*

X4 : Saya memahami tugas yang dikerjakan

X5 : Saya menyelesaikan pekerjaan secara utuh dari awal hingga akhir

3. Indikator *Task Significance*

X6 : Pekerjaan yang saya lakukan berpengaruh terhadap kehidupan orang lain

X7 : Pekerjaan yang saya lakukan bermanfaat bagi perusahaan (internal)

X8 : Pekerjaan yang saya lakukan bermanfaat bagi orang-orang di luar perusahaan

4. Indikator *Autonomy*

X9 : Saya diberi kebebasan untuk merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan

X10 : Saya diberi keleluasaan untuk menggunakan cara sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan

X11 : Saya diberi kesempatan untuk menyelesaikan permasalahan terkait pekerjaan

#### 5. Indikator *Feedback*

X12 : Pekerjaan yang saya lakukan menyediakan informasi yang sangat jelas mengenai target kerja yang diharapkan

X13 : Saya sangat sering mendapatkan umpan balik (penilaian) dari tugas-tugas yang saya lakukan

X14 : Saya mendapatkan informasi yang sangat jelas mengenai kinerja saya

Berdasarkan tabel 4.3 hasil jawaban responden terhadap variabel *job characteristics* (X) memiliki nilai rata-rata keseluruhan adalah sebesar 4,14 atau termasuk ke dalam kategori setuju atau baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini memiliki pemahaman *job characteristics* yang baik. Penilaian ini berdasarkan kelima indikator yang terdapat dalam variabel ini. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah *task identity* yang mengacu pada bagaimana pekerjaan diatur sedemikian rupa sehingga semua alat kerja dapat diakses dan diselesaikan, dengan nilai rata-rata sebesar 4,21 sedangkan indikator terendah adalah *feedback* yang mengacu pada seberapa efektif seseorang dapat memperoleh informasi secara langsung dan jelas tentang seberapa baik mereka bekerja, dengan nilai rata-rata sebesar 4,09.

Kemudian indikator yang berada di atas rata-rata adalah *autonomy* yang mengacu pada sejauh mana karyawan diberi kebijakan atau kendali tertentu atas keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dan memberikan kemampuan untuk mendasarkan keputusan mereka sendiri. sebesar 4,17 dan *skill variety* yang mengacu pada cara pekerjaan dilakukan untuk mengidentifikasi aktivitas kerja yang berbeda-beda sehingga dalam pekerjaan tersebut mampu menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuan yang berbeda sebesar 4,15. Lalu indikator yang berada dibawah rata-rata adalah *task significance* atau bagaimana pekerjaan

mempunyai dampak yang signifikan terhadap kehidupan karyawan lain, dikenal sebagai relevansi tugas dengan nilai rata-rata sebesar 4,11.

Hasil perhitungan nilai rata-rata terbesar pada variabel *job characteristics* dengan nilai sebesar 4,38 terdapat pada item X4 yaitu dengan pernyataan “saya memahami tugas yang dikerjakan”. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman akan tugas yang dikerjakan individu akan berdampak positif terhadap hasil yang akan dicapai, ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Syaifullah (2020) dengan adanya pemahaman yang baik akan tugas-tugas dalam pekerjaan kita pun bisa mengerjakannya tanpa harus diberi arahan terlebih dahulu, dan kemudian mengerjakan dengan sepenuh hati hingga menghasilkan kinerja terbaik dan berkualitas. Selanjutnya diikuti nilai rata-rata terbesar kedua pada item X10 dengan nilai sebesar 4,28 dengan pernyataan “saya diberi keleluasaan untuk menggunakan cara sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan”, artinya dalam bekerja generasi Z menginginkan keleluasaan dalam pengerjaan tugas yang mereka kerjakan. Kubátová (2016) menemukan generasi Z lebih menyukai komunikasi personal, menggunakan internet untuk mencari informasi, serta otonomi atau kebebasan dalam pengerjaan tugas.

Sedangkan pertanyaan dengan nilai terendah adalah X13, yaitu "saya sangat sering mendapatkan umpan balik (penilaian) dari tugas-tugas yang saya lakukan" sebesar 4,01 yang masih masuk dalam kategori setuju/baik. Meskipun umpan balik mendapat nilai rata-rata terendah, namun umpan balik juga merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan. Menurut Parwati (2022) karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Artinya umpan balik atau *feedback* atas apa yang mereka kerjakan merupakan hal penting yang harus diperhatikan perusahaan.

#### 4.2.5 Distribusi Jawaban Variabel Kinerja

Pada variabel Kinerja (Y) terdapat 18 item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi jawaban dari responden mengenai pernyataan pada variabel kinerja ditunjukkan pada tabel 4.4 berikut ini.

**Tabel 4.4 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja**

Item	STS		TS		N		S		SS		Jumlah		Nilai Rata-Rata Jawaban Responden	Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
<b>Kinerja Tugas</b>														
Y.1	2	2%	3	3%	4	4%	44	44%	47	47%	100	100%	4,31	4,14
Y.2	2	2%	2	2%	9	9%	47	47%	40	40%	100	100%	4,21	
Y.3	2	2%	3	3%	14	14%	44	44%	37	37%	100	100%	4,11	
Y.4	2	2%	3	3%	10	10%	55	55%	30	30%	100	100%	4,08	
Y.5	2	2%	6	6%	15	15%	45	45%	32	32%	100	100%	3,99	
<b>Kinerja Kontekstual</b>														
Y.6	3	3%	6	6%	16	16%	45	45%	30	30%	100	100%	3,93	3,91
Y.7	3	3%	5	5%	30	30%	41	41%	21	21%	100	100%	3,72	
Y.8	2	2%	2	2%	18	18%	52	52%	26	26%	100	100%	3,98	
Y.9	2	2%	4	4%	18	18%	51	51%	25	25%	100	100%	3,93	
Y.10	1	1%	3	3%	21	21%	54	54%	21	21%	100	100%	3,91	
Y.11	3	3%	4	4%	28	28%	38	38%	27	27%	100	100%	3,82	
Y.12	2	2%	4	4%	27	27%	46	46%	21	21%	100	100%	3,80	
Y.13	2	2%	2	2%	7	7%	50	50%	39	39%	100	100%	4,22	
<b>Perilaku Kontraproduktif</b>														
Y.14	5	5%	33	33%	30	30%	20	20%	12	12%	100	100%	2,99	2,76
Y.15	31	31%	29	29%	12	12%	16	16%	12	12%	100	100%	3,51	
Y.16	1	1%	3	3%	19	19%	47	47%	30	30%	100	100%	1,98	
Y.17	3	3%	2	2%	24	24%	36	36%	35	35%	100	100%	2,02	
Y.18	21	21%	33	33%	15	15%	15	15%	16	16%	100	100%	3,28	
<b>Total Mean</b>													<b>3,60</b>	

Sumber: Data Diolah (2024)

Keterangan Pernyataan Item Positif:

##### 1. Indikator Kinerja Tugas

Y1 : Saya mampu merencanakan pekerjaan sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu

Y2 : Saya selalu mengingat hasil kerja yang harus dicapai

Y3 : Saya mampu menetapkan prioritas

Y4 : Saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien

Y5 : Saya dapat mengatur waktu dengan baik

## 2. Indikator Kinerja Kontekstual

Y6 : Saya memiliki inisiatif untuk mengerjakan tugas baru setelah menyelesaikan tugas yang sebelumnya

Y7 : Saya bersedia mengambil tugas yang menantang

Y8 : Saya berusaha menjaga pengetahuan tentang pekerjaan agar tetap actual

Y9 : Saya selalu memperbarui keterampilan kerja saya

Y10 : Saya mendapatkan solusi kreatif untuk masalah baru

Y11 : Saya mengambil tanggung jawab ekstra

Y12 : Saya mencari tantangan baru dalam pekerjaan

Y13 : Saya aktif berpartisipasi dalam pertemuan atau rapat

Keterangan Pernyataan Item Negatif:

## 3. Indikator Perilaku Kontraproduktif/Perilaku Tidak Produktif

Y14 : Saya selalu mengeluh tentang masalah yang ringan terkait pekerjaan

Y15 : Saya selalu membesar-besarkan masalah di tempat kerja

Y16 : Saya lebih fokus pada aspek negatif daripada aspek positif pada situasi di tempat kerja

Y17 : Saya membicarakan aspek negatif dari pekerjaan dengan rekan kerja

Y18 : Saya membicarakan aspek negatif dari pekerjaan dengan orang lain di luar organisasi

Data pada tabel 4.4 hasil jawaban responden terhadap variabel kinerja (Y) memiliki nilai rata-rata keseluruhan adalah sebesar 3,60 atau termasuk ke dalam kategori

setuju atau baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini memiliki hasil kinerja yang baik. Dalam penelitian ini variabel kinerja terdiri dari tiga indikator, yaitu kinerja tugas, kinerja kontekstual dan perilaku kontraproduktif. Pada penelitian ini nilai rata-rata terbesar untuk variabel kinerja terdapat pada indikator kinerja tugas yang didefinisikan sebagai kecakapan atau kemampuan untuk melakukan tugas-tugas inti atau utama dari pekerjaan dengan nilai sebesar 4,14.

Kemudian diikuti indikator kedua yaitu kinerja kontekstual yang didefinisikan sebagai perilaku dan tindakan ekstra di luar tugas utama yang mendukung organisasi dengan nilai sebesar 3,91. Kedua indikator tersebut memuat pernyataan positif yang diukur dengan skala SS:5, S:4, N:3, TS:2, STS:1, hal ini menunjukkan bahwa kedua indikator tersebut berada dalam kategori setuju atau baik. Dan indikator dengan rata-rata terendah yaitu pada indikator perilaku kontraproduktif perilaku kerja yang tidak produktif yang menunjukkan perbedaan dengan perilaku yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang dapat mengganggu efektivitas organisasi, indikator ini memuat pernyataan negatif diukur dengan skala STS:5, TS:4, N:3, S:2, SS:1 sebesar 2,76 yang menunjukkan bahwa indikator ini berada dalam kategori netral atau cukup.

Hasil distribusi jawaban responden pada variabel kinerja (X) didapatkan hasil bahwa item pernyataan tertinggi terdapat pada item Y1 yaitu sebesar 4,31 dengan pernyataan “saya mampu merencanakan pekerjaan sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu”. Hal ini menunjukkan bahwa responden dapat merencanakan pekerjaan dengan baik sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu. Membuat perencanaan sebelum melaksanakan pekerjaan akan membantu mendapatkan hasil yang lebih baik dan efisien, ketika membuat perencanaan kerja, kita dituntut untuk spesifik dan lebih detail menuliskan apa saja yang harus dilakukan agar lebih jelas dan terorganisir (Rodani, 2023). Sedangkan item pernyataan dengan rata-rata terendah terdapat pada Y16 dengan pernyataan “Saya lebih fokus pada aspek negatif daripada aspek positif pada situasi di tempat kerja” dengan rata-rata sebesar 1,98. Ini berarti bahwa pada pekerjaannya responden generasi Z pada penelitian ini lebih fokus pada aspek negatif pada situasi di tempat kerja dibandingkan aspek positifnya.

#### 4.2.6 Distribusi Jawaban Variabel *Work Life Balance*

Pada variabel *Work Life Balance* (Z) terdapat 17 item pernyataan yang diberikan kepada responden. Distribusi jawaban dari responden mengenai pernyataan variabel *work life balance* ditunjukkan pada Tabel 4.5 berikut ini:

**Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Variabel *Work Life Balance***

Item	STS		TS		N		S		SS		Jumlah		Nilai Rata-Rata Jawaban Responden	Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
<b><i>Work Interference with Personal Life</i></b>														
Z.1	14	14%	27	27%	25	25%	24	24%	10	10%	100	100%	3,11	2,83
Z.2	5	5%	24	24%	21	21%	30	30%	20	20%	100	100%	2,64	
Z.3	4	4%	21	21%	23	23%	35	35%	17	17%	100	100%	2,6	
Z.4	13	13%	28	28%	22	22%	24	24%	13	13%	100	100%	3,04	
Z.5	7	7%	25	25%	24	24%	29	29%	15	15%	100	100%	2,8	
<b><i>Personal Life Interference with Work</i></b>														
Z.6	12	12%	23	23%	39	39%	17	17%	9	9%	100	100%	3,12	3,2
Z.7	17	17%	37	37%	24	24%	19	19%	3	3%	100	100%	3,46	
Z.8	12	12%	43	43%	19	19%	14	14%	12	12%	100	100%	3,21	
Z.9	18	18%	27	27%	24	24%	22	22%	9	9%	100	100%	3,23	
Z.10	13	13%	32	32%	23	23%	16	16%	16	16%	100	100%	3,1	
Z.11	14	14%	33	33%	14	14%	25	25%	14	14%	100	100%	3,08	
<b><i>Personal Life Enhancement with Work</i></b>														
Z.12	14	14%	21	21%	19	19%	36	36%	10	10%	100	100%	3,07	3,17
Z.13	10	10%	26	26%	22	22%	27	27%	15	15%	100	100%	3,11	
Z.14	4	4%	24	24%	22	22%	33	33%	17	17%	100	100%	3,35	
<b><i>Work Enhancement with Personal Life</i></b>														
Z.15	8	8%	21	21%	38	38%	19	19%	14	14%	100	100%	3,1	3,01
Z.16	11	11%	34	34%	23	23%	23	23%	9	9%	100	100%	2,85	
Z.17	8	8%	22	22%	33	33%	28	28%	9	9%	100	100%	3,08	
<b>Total Mean</b>														<b>3,05</b>

Sumber: Data Diolah (2024)

Keterangan Pernyataan Item Negatif:

1. Indikator *Work Interference with Personal Life*

Z1 : Kehidupan pribadi saya terganggu akibat pekerjaan

- Z2 : Pekerjaan membuat saya merasa sulit mengelola kehidupan pribadi yang saya inginkan
- Z3 : Saya mengabaikan kebutuhan pribadi akibat pekerjaan
- Z4 : Kehidupan pribadi saya terabaikan karena pekerjaan
- Z5 : Saya kehilangan aktivitas pribadi karena jumlah waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan

#### 2. Indikator *Personal Life Interference with Work*

- Z6 : Saya merasa kelelahan untuk bekerja karena kehidupan pribadi
- Z7 : Pekerjaan saya terabaikan karena kehidupan pribadi
- Z8 : Kehidupan pribadi saya memakan waktu bekerja
- Z9 : Saya merasa kehidupan pribadi menguras energi untuk bekerja
- Z10 : Saya merasa tidak fokus saat bekerja karena kehidupan pribadi
- Z11 : Pekerjaan saya menjadi terganggu karena urusan pribadi

Keretangan Pernyataan Item Positif:

#### 3. Indikator *Personal Life Enhancement with Work*

- Z12 : Keidupan pribadi mempengaruhi pekerjaan saya
- Z13 : Kehidupan pribadi memberi saya energi untuk bekerja
- Z14 : Kehidupan pribadi membuat suasana hati saya lebih baik Ketika bekerja

#### 4. Indikator *Work Enhancement with Personal Life*

- Z15 : Pekerjaan memberi saya energi untuk melakukan aktivitas pribadi
- Z16 : Suasana hati saya menjadi lebih baik karena pekerjaan
- Z17 : Aktivitas di tempat kerja membantu menyelesaikan masalah pribadi saya

Data pada tabel 4.5 hasil jawaban responden terhadap variabel *work life balance* (Z) memiliki nilai rata-rata keseluruhan adalah sebesar 3,05 atau termasuk ke dalam kategori netral atau cukup. Hal ini menunjukkan bahwa responden pada penelitian

merasakan penerapan kebijakan terkait *work life balance* di perusahaannya netral atau cukup. Dalam penelitian ini variabel *work life balance* terdiri dari empat indikator yaitu *Work Interference with Personal Life* atau mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu (item 1-5) dengan nilai sebesar 2,83, *Personal Life Interference with Work* atau mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi dapat mengganggu pekerjaan yang dilakukan individu (item 6-11) dengan nilai sebesar 3,2. Kedua indikator tersebut memuat pernyataan negative sehingga berada dalam kategori netral atau cukup yang diukur dengan skala STS:5, TS:4, N:3, S:2, SS:1.

Selanjutnya indikator ketiga *Personal Life Enhancement with Work* atau mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat meningkatkan performa individu di dunia kerja (item 12-14) dengan nilai sebesar 3,17 dan keempat indikator *Work Enhancement with Personal Life* atau mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu (item 15-17) dengan nilai 3,01, kedua indikator tersebut memuat pernyataan positif sehingga berada dalam kategori cukup atau netral yang diukur dengan skala SS:5, S:4, N:3, TS:2, STS:1.

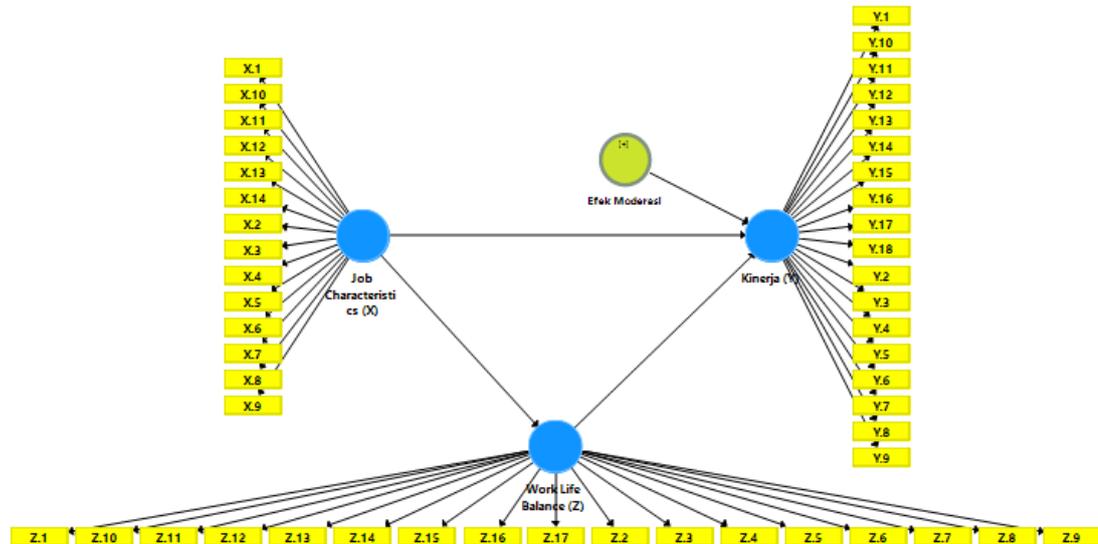
Berdasarkan data, indikator dengan nilai rata-rata terbesar pada yaitu indikator ketiga yaitu *Personal Life Enhancement with Work* (12-14) sebesar 3,17. Dan indikator dengan rata-rata terendah pada indikator pertama yaitu *Work Interference with Personal Life* sebesar 2,83. Berdasarkan data hasil distribusi jawaban responden pada variabel *work life balance* (Z) didapatkan hasil bahwa item pernyataan tertinggi terdapat pada item Z7 yaitu sebesar 3,46 dengan pernyataan “Pekerjaan saya terabaikan karena kehidupan pribadi”. Pada saat tuntutan yang berasal dari keluarga dan kepentingan sosial tidak dapat terpenuhi, maka secara alami individu tersebut akan mengorbankan jam kerja untuk dapat memenuhi kebutuhan pribadi (Murdaningrum, 2021). Artinya kehidupan pribadi individu yang tidak terpenuhi akan mempengaruhi pekerjaan individu tersebut.

Sedangkan item pernyataan dengan rata-rata terendah terdapat pada Z3 dengan pernyataan “Saya mengabaikan kebutuhan pribadi akibat pekerjaan” dengan rata-rata sebesar 2,6. Menurut Wicaksana *et al.*, (2020) individu yang menghabiskan

terlalu banyak waktu di tempat kerja dan tidak memiliki waktu yang cukup untuk melakukan aktivitas yang disukai sehingga akan menimbulkan stres, kepuasan hidup menurun, kesehatan yang memburuk, menurunnya angka produktivitas dan kinerja.

#### **4.3 Analisis Data (*Partial Least Square*)**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Partial Least Square (PLS). Partial Least Square (PLS) adalah suatu teknik dalam statistik yang dirancang untuk menyelesaikan perihal regresi linear berganda. Software PLS pada penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 3.0. PLS merupakan *metode Structural Equation Model* (SEM) yang dievaluasi melalui *outer model* serta *inner model* (Musyaffi *et al.*, 2021). Pada tahap pertama yaitu evaluasi *outer model* atau model pengukuran item pernyataan terhadap variabelnya. Tahap kedua adalah evaluasi terhadap *inner model* atau model struktural untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis yang digunakan. PLS juga dapat disebut sebagai suatu teknik analisis yang menggabungkan pendekatan struktural, pendekatan analisis faktor, dan analisis jalur. Pada pengujian ini juga dilakukan estimasi koefisien-koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan dari hubungan antara variabel eksogen (independen) dan variabel endogen (dependen). Model perancangan *outer model* pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.10 Perancangan Outer Model**

*Sumber: Data Diolah (2024)*

### 4.3.1 Uji Outer Model (Evaluasi Model Pengukuran)

Dalam penelitian yang menggunakan software SmartPLS, Uji *outer model* (evaluasi model pengukuran) ini digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas suatu instrumen penelitian. Outer model menjelaskan secara spesifik hubungan antara variabel laten baik dependen (endogen) maupun independen (eksogen) dengan indikator atau pengukuran dalam variabel yang ada. Terdapat beberapa pengujian yang dilakukan pada *outer model* yaitu uji validitas konvergen (*convergen validity*), uji validitas diskriminan (*discriminant validity*), uji multikolinieritas dan uji reliabilitas.

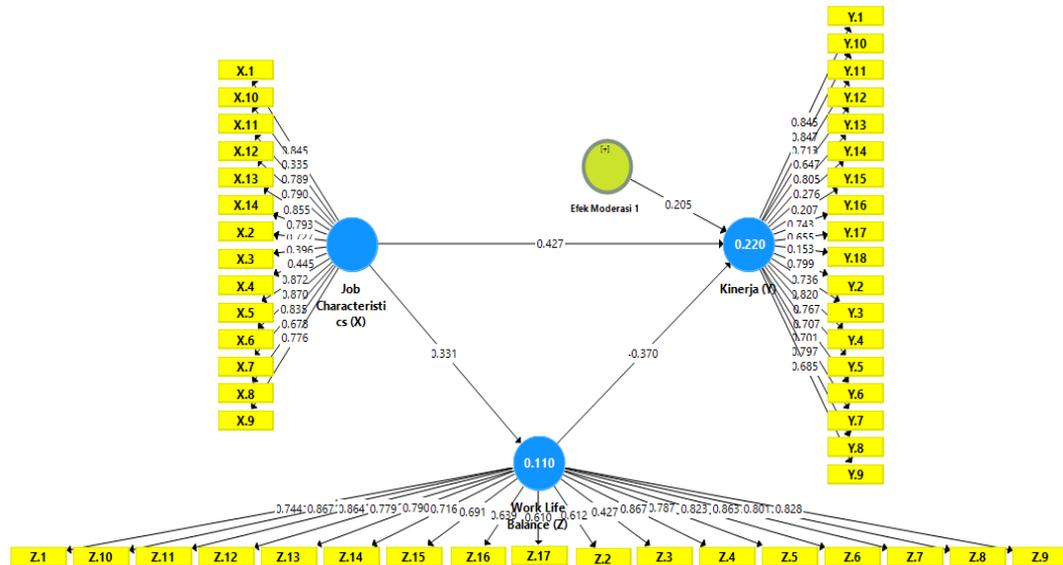
#### 4.3.1.1 Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antar item pernyataan yang digunakan dengan variabel latennya. pada uji ini terdapat dua pengukuran yang yaitu *loading factor/outer loading* dan AVE (*Average Variance Extracted*).

##### a. *Loading Factor/Outer Loading*

Outer loading merupakan nilai yang dihasilkan oleh setiap indikator untuk mengukur variabel. Hasil validitas konvergen pada software SmartPLS 3.0 dapat dilihat dari tabel *outer loading*. Tabel *outer loading* memiliki angka atau nilai dari

item pernyataannya yang menunjukkan kesamaan dengan variabel latennya. Nilai indikator pada *outer loading* dapat dikatakan valid apabila setiap indikator menjelaskan variabel latennya dengan nilai lebih dari 0,7. Sedangkan nilai yang kurang dari 0,70 akan dieliminasi (Hair *et al.*, 2014).



Gambar 4.11 Loading Factor Model

Sumber: Data Diolah (2024)

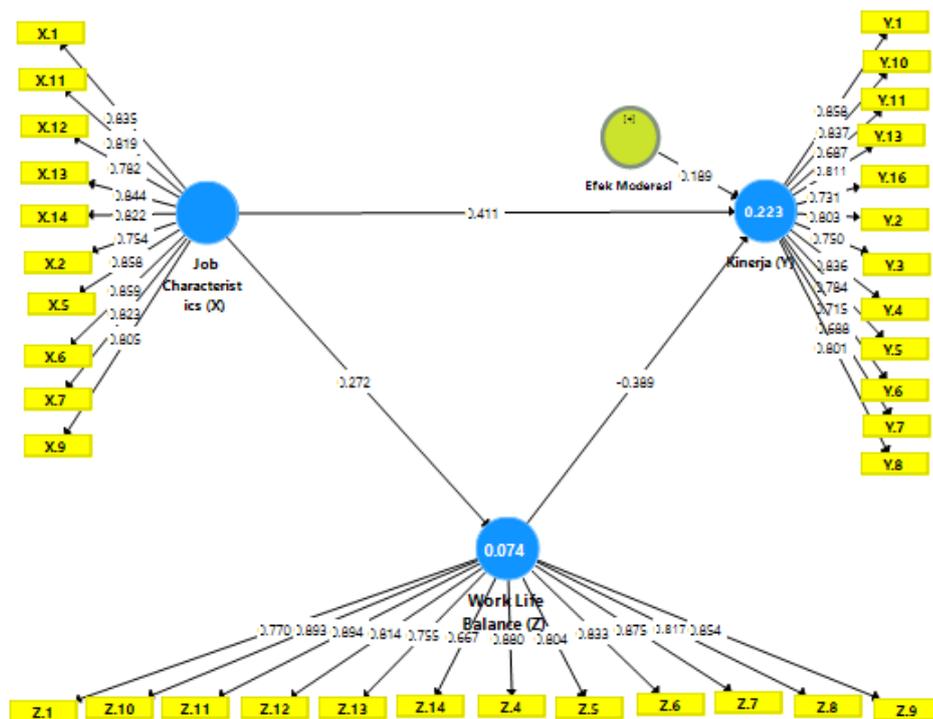
Tabel 4.6 Nilai Outer Loadings

	Efek Moderasi 1	Job Characteristics (X)	Kinerja (Y)	Work Life Balance (Z)
JC (X) * WLB (Z)	<b>0,986</b>			
X.1		<b>0,845</b>		
X.10		<b>0,335</b>		
X.11		<b>0,789</b>		
X.12		<b>0,790</b>		
X.13		<b>0,855</b>		
X.14		<b>0,793</b>		
X.2		<b>0,727</b>		
X.3		<b>0,396</b>		
X.4		<b>0,445</b>		
X.5		<b>0,872</b>		
X.6		<b>0,870</b>		
X.7		<b>0,835</b>		
X.8		<b>0,678</b>		

	Efek Moderasi 1	Job Characteristics (X)	Kinerja (Y)	Work Life Balance (Z)
JC (X) * WLB (Z)	<b>0,986</b>			
X.9		<b>0,776</b>		
Y.1			<b>0,845</b>	
Y.10			<b>0,847</b>	
Y.11			<b>0,713</b>	
Y.12			<b>0,647</b>	
Y.13			<b>0,805</b>	
Y.14			<b>0,276</b>	
Y.15			<b>0,207</b>	
Y.16			<b>0,743</b>	
Y.17			<b>0,655</b>	
Y.18			<b>0,153</b>	
Y.2			<b>0,799</b>	
Y.3			<b>0,736</b>	
Y.4			<b>0,820</b>	
Y.5			<b>0,767</b>	
Y.6			<b>0,707</b>	
Y.7			<b>0,701</b>	
Y.8			<b>0,797</b>	
Y.9			<b>0,685</b>	
Z.1				<b>0,744</b>
Z.10				<b>0,867</b>
Z.11				<b>0,864</b>
Z.12				<b>0,779</b>
Z.13				<b>0,790</b>
Z.14				<b>0,716</b>
Z.15				<b>0,691</b>
Z.16				<b>0,639</b>
Z.17				<b>0,610</b>
Z.2				<b>0,612</b>
Z.3				<b>0,427</b>
Z.4				<b>0,867</b>
Z.5				<b>0,787</b>
Z.6				<b>0,823</b>
Z.7				<b>0,863</b>
Z.8				<b>0,801</b>
Z.9				<b>0,828</b>

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.6 nilai validitas konvergen dari model pengukuran didapat dari korelasi antara skor item/instrumen dan skor konstruknya dengan kriteria nilai *loading factor* dari setiap item  $> 0,7$ . Jika nilai dari item  $< 0,7$  maka dapat dikatakan item pada variabel tersebut tidak valid. Berdasarkan hasil pengolahan data pertama, dengan variabel *Job Characteristics* (X) terdapat 4 item yang tidak valid ( $< 0,7$ ) yaitu X3, X4, X8 dan X10. Selanjutnya pada variabel Kinerja (Y) terdapat 6 item yang tidak valid yaitu Y9, Y12, Y14, Y15, Y17, dan Y18. Dan pada variabel Work Life Balance (Z) terdapat 5 item yang tidak valid yaitu Z2, Z3, Z15, Z16, dan Z17. Item pernyataan yang tidak valid atau belum memenuhi persyaratan ini selanjutnya dihapus atau dieleminasi dari model sampai keseluruhan nilai *outer loading* menjadi valid.



Gambar 4.12 *Loading Factor Model (II)*

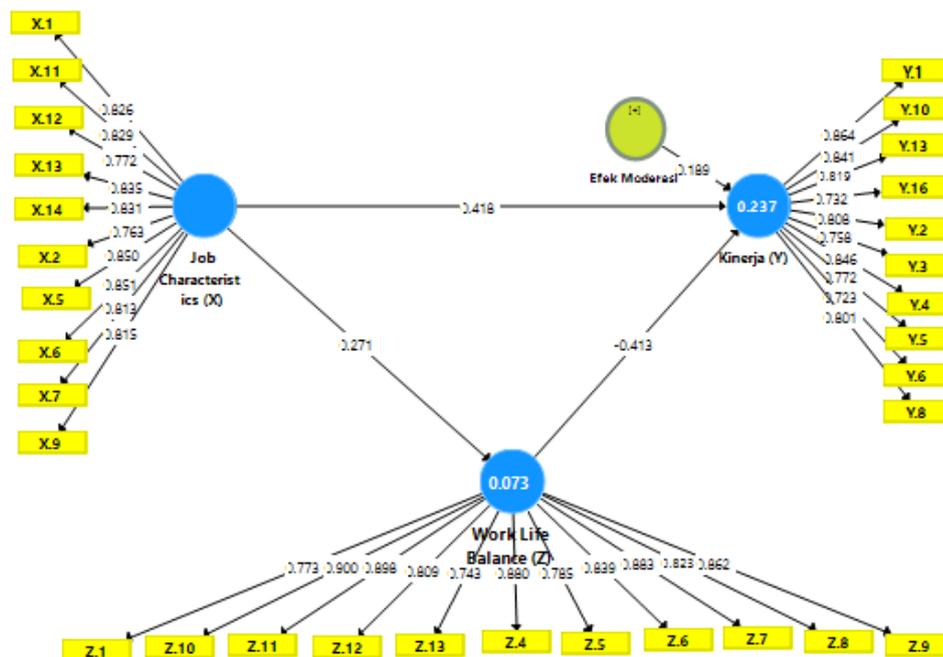
Sumber: Data Diolah (2024)

Tabel 4.7 Nilai *Outer Loadings* (II)

	Efek Moderasi 1	Job Characteristics (X)	Kinerja (Y)	Work Life Balance (Z)
JC (X) * WLB (Z)	1,003			
X.1		0,835		
X.11		0,819		
X.12		0,782		
X.13		0,844		
X.14		0,822		
X.2		0,754		
X.5		0,858		
X.6		0,859		
X.7		0,823		
X.9		0,805		
Y.1			0,858	
Y.10			0,837	
Y.11			0,687	
Y.13			0,811	
Y.16			0,731	
Y.2			0,803	
Y.3			0,750	
Y.4			0,836	
Y.5			0,784	
Y.6			0,715	
Y.7			0,688	
Y.8			0,801	
Z.1				0,770
Z.10				0,893
Z.11				0,894
Z.12				0,814
Z.13				0,755
Z.14				0,667
Z.4				0,880
Z.5				0,804
Z.6				0,833
Z.7				0,875
Z.8				0,817
Z.9				0,854

Sumber: Data Diolah (2024)

Tabel 4.7 menunjukkan hasil pengolahan data kedua setelah melakukan eliminasi model terhadap beberapa item pernyataan pada *outer loading* yang belum memenuhi kriteria ( $> 0,7$ ). Namun, pada hasil pengolahan data kedua masih terdapat beberapa item pernyataan yang tidak valid atau belum memenuhi kriteria ( $> 0,7$ ). Item pernyataan yang tidak valid terdapat pada variabel Kinerja (Y) yaitu Y7 dan Y11. Selanjutnya pada Variabel *Work Life Balance* (Z) ada 1 item yang tidak valid yaitu Z14. Sehingga harus dilakukan eliminasi kembali pada item pernyataan yang tidak valid untuk memastikan bahwa keseluruhan nilai *outer loading* sudah valid atau sudah memenuhi kriteria ( $> 0,7$ ).



Gambar 4.13 Loading Factor Model (III)

Sumber: Data Diolah (2024)

Tabel 4.8 Nilai *Outer Loadings* (III)

	Efek Moderasi 1	Job Characteristics (X)	Kinerja (Y)	Work Life Balance (Z)
JC (X) *				
WLB (Z)	1,010			
X.1		0,826		
X.11		0,829		
X.12		0,772		
X.13		0,835		

	Efek Moderasi 1	Job Characteristics (X)	Kinerja (Y)	Work Life Balance (Z)
JC (X) * WLB (Z)	1,010			
X.14		0,831		
X.2		0,763		
X.5		0,850		
X.6		0,851		
X.7		0,813		
X.9		0,815		
Y.1			0,864	
Y.10			0,841	
Y.13			0,819	
Y.16			0,732	
Y.2			0,808	
Y.3			0,758	
Y.4			0,846	
Y.5			0,772	
Y.6			0,723	
Y.8			0,801	
Z.1				0,773
Z.10				0,900
Z.11				0,898
Z.12				0,809
Z.13				0,743
Z.4				0,880
Z.5				0,785
Z.6				0,839
Z.7				0,883
Z.8				0,823
Z.9				0,862

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data ketiga pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa keseluruhan nilai *outer loading* sudah  $> 0,7$ . Hal ini berarti bahwa keseluruhan data pada *outer loading* dapat dinilai valid dan telah memenuhi persyaratan uji validitas konvergen. Hasil data ini menunjukkan pula nilai pada variabel *Job Characteristics* (X), nilai *loading factor* terbesar terdapat pada item X6 sebesar 0,851 yang berisi pernyataan “Pekerjaan yang saya lakukan berpengaruh terhadap kehidupan orang lain”. Pada variabel Kinerja (Y), nilai *loading factor* terbesar terdapat pada item Y1 yakni sebesar 0,864 dengan isi pernyataan “Saya mampu merencanakan pekerjaan

sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu”. Dan pada variabel *Work Life Balance* (Z), nilai *loading factor* terbesar ada pada item Z10 dengan nilai sebesar 0,900 dengan pernyataan “Saya merasa tidak fokus saat bekerja karena kehidupan pribadi”. Berdasarkan hasil pengolahan data ketiga pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa keseluruhan nilai *outer loading* sudah lebih dari 0,7. Hal ini berarti bahwa keseluruhan data pada *outer loading* dapat dinilai valid dan telah memenuhi persyaratan uji validitas konvergen. Berdasarkan uji validitas konvergen, dapat dinilai sudah baik dan dapat dilakukan uji pada tahapan selanjutnya.

#### b. *Average Variance Extracted* (AVE)

AVE (*Average Variance Extracted*) merupakan nilai yang dimiliki oleh setiap variabel. AVE adalah nilai yang diukur dengan ketentuan nilai AVE harus  $> 0,5$ . Berikut adalah nilai AVE pada penelitian ini.

**Tabel 4.9 Nilai AVE (*Average Variance Extracted*)**

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Efek Moderasi 1	1,000
Job Characteristics (X)	0,671
Kinerja (Y)	0,637
Work Life Balance (Z)	0,701

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai dari setiap konstraknya sudah sesuai dengan ketentuan yaitu memiliki nilai  $> 0,5$ . Dengan demikian nilai AVE dapat dikatakan valid dan dapat diterima.

#### 4.3.1.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

*Discriminant validity* adalah tingkat diferensi suatu indikator dalam mengukur variabel laten yang satu memiliki perbedaan dengan variabel laten lainnya (Hair et al., 2014). Nilai konstruk korelasi indikator harus lebih besar terhadap konstruk asosiasinya daripada konstruk lain agar dapat mengindikasikan kecocokan indikator tersebut terhadap konstruk asosiasinya dibandingkan menjelaskan konstruk-konstruk yang lain. Untuk menguji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan pemeriksaan *cross loading* dan *fornell-larcker criterion*.

### a. *Fornell Larcker Criterion*

Pada pengujian *fornell larcker criterion*, validitas diskriminan dapat dikatakan baik jika akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) pada konstruk asosiasinya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk variabel laten lainnya, sedangkan pada pengujian *cross loading* harus menunjukkan nilai indikator yang lebih tinggi dari setiap konstruk dibandingkan dengan indikator pada konstruk lainnya (Sekaran & Bougie, 2013).

**Tabel 4.10 *Fornell Larcker Criterion***

	Efek Moderasi 1	Job Characteristics (X)	Kinerja (Y)	Work Life Balance (Z)
Efek Moderasi 1	1,000			
Job Characteristics (X)	-0,127	0,819		
Kinerja (Y)	0,057	0,282	0,798	
Work Life Balance (Z)	0,196	0,271	-0,262	0,837

Sumber: Data Diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan data hasil perhitungan *fornell larcker criterion*. Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa nilai akar kuadrat pada masing-masing konstruk asosiasinya memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk variabel laten lainnya. Hal ini berarti bahwa data pada penelitian ini sudah memenuhi kriteria dan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik.

### b. *Cross Loadings*

Pengujian *discriminant validity* selanjutnya yaitu dengan melakukan pemeriksaan *cross loading* yaitu koefisien korelasi indikator terhadap konstruk asosiasinya dibandingkan dengan koefisien korelasi dengan konstruk lain. Nilai konstruk korelasi indikator harus lebih besar terhadap konstruk asosiasinya daripada konstruk lain.

Tabel 4.11 Nilai *Cross Loadings*

	Efek Moderasi 1	Job Characteristics (X)	Kinerja (Y)	Work Life Balance (Z)
<b>Job Characteristics (X) * Work Life Balance (Z)</b>	1,000	-0,127	0,057	0,196
<b>X.1</b>	-0,049	0,826	0,214	0,149
<b>X.11</b>	-0,205	0,829	0,237	0,314
<b>X.12</b>	-0,057	0,772	0,233	0,091
<b>X.13</b>	-0,048	0,835	0,208	0,158
<b>X.14</b>	-0,218	0,831	0,259	0,289
<b>X.2</b>	-0,028	0,763	0,253	0,264
<b>X.5</b>	-0,014	0,850	0,215	0,192
<b>X.6</b>	-0,033	0,851	0,227	0,174
<b>X.7</b>	-0,060	0,813	0,187	0,178
<b>X.9</b>	-0,217	0,815	0,248	0,279
<b>Y.1</b>	0,074	0,212	0,864	-0,302
<b>Y.10</b>	0,098	0,223	0,841	-0,113
<b>Y.13</b>	0,036	0,211	0,819	-0,156
<b>Y.16</b>	0,052	0,159	0,732	-0,119
<b>Y.2</b>	0,078	0,183	0,808	-0,157
<b>Y.3</b>	-0,064	0,246	0,758	-0,191
<b>Y.4</b>	-0,024	0,318	0,846	-0,250
<b>Y.5</b>	0,163	0,220	0,772	-0,178
<b>Y.6</b>	0,151	0,225	0,723	-0,107
<b>Y.8</b>	-0,014	0,211	0,801	-0,355
<b>Z.1</b>	0,188	0,120	-0,185	0,773
<b>Z.10</b>	0,161	0,242	-0,290	0,900
<b>Z.11</b>	0,199	0,213	-0,290	0,898
<b>Z.12</b>	0,125	0,200	-0,180	0,809
<b>Z.13</b>	0,084	0,344	-0,097	0,743
<b>Z.4</b>	0,149	0,314	-0,201	0,880
<b>Z.5</b>	0,177	0,168	-0,112	0,785
<b>Z.6</b>	0,098	0,225	-0,295	0,839
<b>Z.7</b>	0,245	0,173	-0,255	0,883
<b>Z.8</b>	0,179	0,171	-0,244	0,823
<b>Z.9</b>	0,227	0,258	-0,190	0,862

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa tiap indikator pada konstruk asosiasinya memiliki nilai yang lebih tinggi dari korelasi konstruk variabel laten lainnya. Hal ini menjelaskan bahwa keseluruhan indikator memiliki kecocokan yang baik terhadap konstruk asosiasinya dibandingkan dengan konstruk variabel yang lainnya.

#### 4.3.1.3 Uji Reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*)

Setelah menguji validitas konstruk, pengujian selanjutnya adalah uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*. *Composite reliability* dilakukan untuk menunjukkan tingkat konsistensi suatu alat ukur agar pengukuran tersebut dapat dipercaya. Pada umumnya reliabilitas dianggap baik jika nilai yang ditunjukkan dalam uji reliabilitas  $> 0,7$  atau mendekati angka 1. Menurut Hair *et al.*, (2014) koefisien *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima. Selain itu, nilai *cronbach's alpha* juga menjadi penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu variabel. Nilai *cronbach's alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yaitu  $> 0,7$  atau mendekati angka 1.

**Tabel 4.12 Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha***

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Efek Moderasi 1	1,000	1,000	1,000	1,000
Job Characteristics (X)	0,947	0,954	0,953	0,671
Kinerja (Y)	0,937	0,952	0,946	0,637
Work Life Balance (Z)	0,957	0,965	0,963	0,701

Sumber: Data Diolah (2024)

Data pada tabel 4.12 menunjukkan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* pada tiap konstraknya. Data menunjukkan bahwa keseluruhan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* untuk setiap konstruk sudah  $> 0,7$  dan mendekati nilai 1. Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa seluruh konstruk memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat dikatakan reliabel.

#### 4.3.1 Uji Inner Model (Evaluasi Model Struktural)

Setelah menyelesaikan tahapan pada uji *outer model* dan mendapatkan hasil yang baik pada keseluruhan uji *outer model*, maka selanjutnya dilakukan perhitungan pada uji *inner model*. *Inner model* atau uji struktural ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan melihat hubungan antara variabel independen (eksogen) dan dependen (endogen) dalam suatu penelitian. Evaluasi model struktural pada penelitian ini meliputi pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ ), *Path Coefficients*, dan *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ).

#### 4.3.2.1 Koefisien Determinasi (*R Square* atau $R^2$ )

*R-Square* digunakan untuk mengukur kriteria kualitas model sekaligus juga sebagai koefisien determinasi yang menunjukkan besaran pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Pengujian koefisien determinasi ini dilakukan dengan maksud mengukur kemampuan model dalam menerangkan seberapa pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi variabel dependen yang dapat diindikasikan oleh nilai *R-Square*. Kekuatan penjelasan variasi tersebut dibagi ke beberapa kriteria yaitu *R Square* sebesar 0,67 artinya kuat, 0,33 artinya moderat, dan 0,19 artinya lemah (Ghozali, 2016). Hasil perhitungan *R Square* pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Nilai *R-Square***

	R Square
Kinerja (Y)	0,237
Work Life Balance (Z)	0,073

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui nilai *R-Square* dari variabel *Work Life Balance* (Z) yaitu sebesar 0,073. Hal ini menjelaskan bahwa variabel *work life balance* dipengaruhi oleh variabel *job characteristics* hanya sebesar 7,3% dan sisanya 92,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Sedangkan variabel kinerja menunjukkan nilai sebesar 0,237 yang bermakna bahwa variabel kinerja dapat dipengaruhi oleh *job characteristics* yang dimoderasi oleh *work life balance* yaitu sebesar 23,7% dan sisanya 76,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Sehingga model pada penelitian ini dikatakan lemah karena nilai *job characteristics* dan *work life balance* secara bersama-sama mampu mempengaruhi kinerja sebesar 0,237 yang artinya  $> 0,19$  namun  $< 0,33$ .

#### 4.3.2.2 Predictive Relevance (*Q Square*)

Perhitungan *Q Square* dilakukan mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Ghozali, 2016). Nilai *Q Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai

*predictive relevance*. Hasil perhitungan nilai *predictive relevance* pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - [(1-R1^2) (1-R2^2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,237) (1 - 0,073)] \\
 &= 1 - [(0,763) (0,927)] \\
 &= 1 - 0,707 \\
 &= 0,293 \text{ atau } 29,3 \%
 \end{aligned}$$

Setelah dilakukan perhitungan  $Q^2$  didapatkan nilai *predictive relevance* yaitu sebesar 0,293 atau 29,3%. Dengan demikian, hasil perhitungan tersebut menjelaskan bahwa nilai *Q Square* memiliki nilai  $> 0$  (nol) dan menunjukkan *predictive relevance* yang baik.

#### 4.3.2.3 Estimate for Path Coefficients

*Path coefficients* merupakan suatu alat ukur yang dipakai untuk melihat seberapa besar pengaruh dari variabel satu terhadap variabel lainnya. Hal ini dapat dilihat lewat tingkat signifikansinya. Nilai dari *path coefficients* ada di rentang antara -1 sampai 1. Jika nilai pada *path coefficients* berada di rentang 0 sampai 1 artinya pengaruh hubungan antar variabel dapat dikatakan positif, sedangkan jika nilai berada pada rentang 0 sampai -1 artinya pengaruh hubungan antar variabel dikatakan negatif. Berikut adalah hasil dari *path coefficients* pada penelitian ini.

**Tabel 4.14 Nilai Path Coefficients**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
Efek Moderasi 1 -> Kinerja (Y)	0,189	0,195	0,122	1,553	<b>0,121</b>
JC(X) -> Kinerja (Y)	0,418	0,438	0,109	3,842	<b>0,000</b>
JC (X) -> WLB (Z)	0,271	0,276	0,107	2,534	<b>0,012</b>
WLB (Z) -> Kinerja (Y)	-0,413	-0,424	0,079	5,214	<b>0,000</b>

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa variabel *Job Characteristics* memiliki nilai yang positif terhadap variabel kinerja yaitu sebesar 0,418 atau 41,8%.

Selanjutnya variabel *Job Characteristics* memiliki nilai yang positif terhadap *Work Life Balance* yaitu sebesar 0,271 atau 27,1%. Sedangkan *Work Life Balance* memiliki nilai yang negatif terhadap kinerja yaitu sebesar -0,413. Dan pada efek moderasi 1 yaitu nilai dari variabel *Job Characteristics* yang dimoderasi oleh *Work Life Balance* terhadap Kinerja menunjukkan angka yang positif yaitu sebesar 0,189 atau 18,9%.

#### 4.3.3 Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji *outer model* dan *inner model* yang telah dilakukan sebelumnya, model pada penelitian ini telah memenuhi syarat untuk dilakukan pengujian hipotesis. Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui perhitungan *bootstrapping* yang terbagi menjadi dua bagian, yaitu pengujian pengaruh langsung dan pengujian pengaruh tidak langsung. Pengujian hipotesis ini dilakukan untuk menunjukkan ada atau tidaknya pengaruh antar variabel pada sebuah penelitian. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilihat berdasarkan nilai *T-Statistics* dan *P-Values*, dengan ketentuan untuk nilai *T-Statistics* dan *P-Values* adalah sebagai berikut:

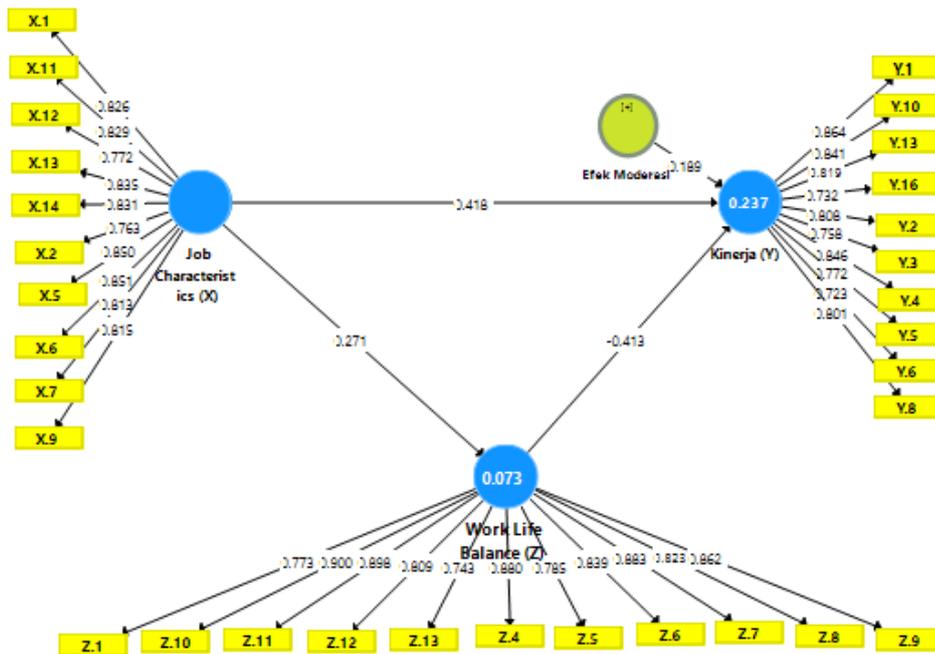
- Jika *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Values* < 0,05, maka H0 ditolak dan Ha diterima.
- Jika *T-Statistics* < 1,96 dan *P-Values* > 0,05, maka H0 diterima dan Ha ditolak.

Dengan nilai T-Statistics didapatkan dengan rumus:

$$Z_{\text{tabel}} = z_{\alpha/2} = z_{0.05/2} = z_{0.025}$$

$$Z_{\text{tabel}} = 1,96.$$

Melalui perhitungan dengan bantuan software SmartPLS 3.0 diperoleh model yang terbentuk sebagai berikut.



Gambar 4.14 Hasil Pengujian Hipotesis

Sumber: Data Diolah (2024)

### 4.3.3.1 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji hipotesis pengaruh langsung digunakan untuk menguji hipotesis 1, 2, dan 3 dalam penelitian ini. Pengujian ini menggunakan nilai *path coefficients* melalui *bootstrapping*, dengan memperhatikan nilai t-statistik dengan ketentuan nilai yang digunakan adalah >1,96 dan nilai p-value < 0,05. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.15 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
Efek Moderasi 1 -> Kinerja (Y)	0,189	0,195	0,122	1,553	<b>0,121</b>
JC(X) -> Kinerja (Y)	0,418	0,438	0,109	3,842	<b>0,000</b>
JC (X) -> WLB (Z)	0,271	0,276	0,107	2,534	<b>0,012</b>
WLB (Z) -> Kinerja (Y)	-0,413	-0,424	0,079	5,214	<b>0,000</b>

Sumber: Data Diolah (2024)

**a. Hipotesis 1: *Job characteristics* berpengaruh signifikan terhadap *work life balance* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung**

Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan bahwa *job characteristics* berpengaruh signifikan dengan arah hubungan yang positif terhadap *work life balance* dengan hasil nilai *T-Statistic*  $2,534 > 1,96$  dan nilai *p-values*  $0,012 < 0,05$ , serta *original sample* sebesar 0,271 (positif). Maka dapat dinyatakan bahwa  $H_a 1$  diterima, artinya semakin tinggi pemahaman yang dimiliki individu terkait *job characteristics* maka akan semakin tinggi pula *work life balance* yang diperoleh.

**b. Hipotesis 2: *Job characteristics* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung**

Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan bahwa *job characteristics* berpengaruh signifikan dengan arah hubungan yang positif terhadap kinerja dengan hasil nilai *T-Statistic*  $3,842 > 1,96$  dan nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$ , serta *original sample* menunjukkan angka 0,418 (positif). Maka dapat dinyatakan bahwa  $H_a 2$  diterima, artinya semakin tinggi pemahaman yang dimiliki individu terkait *job characteristics* semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan.

**c. Hipotesis 3: *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung**

Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan dengan arah hubungan yang negatif terhadap kinerja dengan hasil nilai *T-Statistic*  $5,214 > 1,96$  dan nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$ , serta *original sample* - 0,413 (negatif). Maka dapat dinyatakan bahwa  $H_a 3$  diterima namun dengan arah hubung negatif, artinya semakin tinggi kebijakan terkait *work life balance* pada suatu perusahaan akan berdampak pada menurunnya kinerja individu.

#### **4.3.3.2 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Efek Moderasi**

Uji hipotesis pengaruh tidak langsung pada penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis 4. Pengaruh tidak langsung merupakan pengaruh suatu variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) melalui variabel moderat (moderasi). Signifikansi pengaruh tidak langsung dapat dilihat melalui signifikansi

masing-masing koefisien jalur yang menghubungkan variabel eksogen dengan variabel endogen melalui variabel moderating. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung yang terdapat pada penelitian ini. Uji hipotesis pengaruh tidak langsung pada penelitian ini yaitu untuk menguji variabel *job characteristics* terhadap kinerja yang dimoderasi oleh variabel *work life balance*. Ketentuan nilai yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan nilai *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Values* < 0,05. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.16 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Efek Moderasi**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (  O/STDEV  )	P Values
Efek Moderasi 1 -> Kinerja (Y)	0,189	0,195	0,122	1,553	<b>0,121</b>

Sumber: Data Diolah (2024)

**a. Hipotesis 4: *Job characteristics* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja yang dimoderasi oleh *work life balance* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung**

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.16 dapat diketahui bahwa nilai *path coefficients* pengaruh tidak langsung pada variabel *job characteristics* dimoderasi oleh *work life balance* terhadap variabel kinerja dengan hasil nilai *T-Statistic* 1,553 < 1,96 dan nilai *p-values* 0,121 > 0,05, serta *original sample* sebesar 0,189 (positif). Maka dapat dinyatakan bahwa  $H_{a4}$  ditolak, karena nilai dari masing-masing nilai tidak memenuhi syarat ketentuan. Sehingga dapat diartikan bahwa *work life balance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan dalam memoderasi hubungan antara *job characteristics* dan kinerja. Artinya *work life balance* tidak memoderasi antara *job characteristics* sebagai variabel X terhadap kinerja sebagai variabel Y.

## 4.4 Pembahasan

### 4.4.1 Pengaruh Variabel *Job Characteristics* Terhadap *Work Life Balance* Pada Pekerja Generasi Z Di Bandar Lampung

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *job characteristics* terhadap *work life balance* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung yang telah bekerja minimal 1 tahun. Hasil uji hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *job characteristics* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,271 terhadap *work life balance* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung. Hal ini dibuktikan dengan nilai *T-Statistics* yang telah memenuhi persyaratan yaitu sebesar  $2,532 > 1,96$  dan nilai *P-Values* sebesar  $0,012 < 0,05$ . Maka, terdapat arah hubungan yang bersifat positif pada hipotesis ini, dimana jika nilai pada variabel *job characteristics* semakin naik maka nilai pada variabel *work life balance* akan semakin meningkat. Hal tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *job characteristics* (X) terhadap variabel *work life balance* (Z).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Denisa & Suwarsi (2024) yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan dan positif dengan kontribusi pengaruh sebesar 52.2% terhadap *work life balance* yang dilaksanakan oleh karyawan di pusat Pusat Pengembangan Kompetensi SDA dan Permukiman BPSDM Kementerian PUPR. Kemudian berdasarkan teori Perilaku Organisasi, *job characteristics* dan *work life balance* berada di bagian proses pada tingkat organisasi. Menurut Dina Nurlia Fajar *et al.*, (2024) salah satu faktor untuk membuat karyawan tetap bertahan pada perusahaan selain *work life balance* adalah dengan memberikan karakteristik pekerjaan yang tepat dan benar. *Job characteristics* sebagai bagian dari dimensi motivasi yang memengaruhi pengalaman karyawan tentang tanggung jawab dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sementara *work life balance* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi pada individu.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh EuroStat dalam (Hafidz & Noviyati, 2022) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan generasi Z. Motivasi kerja yang bersumber dari lingkungan kerja akan bisa meningkatkan kemampuan kerja atau kinerja. Motivasi juga bentuk hasrat guna

melaksanakan usaha untuk memberikan upaya besar demi tercapainya tujuan-tujuan dari pekerjaan dimana diciptakan suatu keadaan oleh usaha tersebut demi terpenuhinya keperluan individual serta memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan mereka.

*Job characteristics* berfungsi sebagai praktik manajemen untuk sumber daya manusia yang akan mempengaruhi motivasi individu melalui pemahaman dan pengetahuan karyawan tentang tugas dan tanggung jawab terkait pekerjaan, sedangkan *work life balance* sebagai praktik manajemen untuk sumber daya manusia pada organisasi yang juga dapat mempengaruhi kepuasan individu melalui motivasi yang tinggi sehingga dapat memberi dampak pada *outcomes* di tingkat individu yaitu kinerja. Artinya, kedua variabel ini berjalan beriringan dalam upaya peningkatan *outcomes* berupa kinerja yang harus diperhatikan oleh organisasi. Dengan memahami lebih awal mengenai beberapa faktor yang bisa memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, maka pihak manajemen bisa melakukan perencanaan dan perancangan sumber daya manusia guna memastikan peningkatan kinerja karyawannya.

Selanjutnya, berdasarkan analisis deskriptif didapatkan hasil sebanyak 57% merupakan responden dengan jenis kelamin perempuan, sedangkan sisanya sebanyak 43% berjenis kelamin laki-laki. Menurut Laela & Muhammad (2020) konflik peran cenderung terjadi pada wanita yang bekerja dengan berbagai peran yang dimilikinya, penyeimbangan tanggung jawab ini cenderung lebih memberikan tekanan bagi wanita bekerja karena selain menghabiskan banyak waktu dan energi, tanggung jawab ini memiliki kesulitan pengelolaan yang tinggi. Konsekuensinya, jika wanita kehabisan energi maka keseimbangan mentalnya terganggu sehingga dapat menimbulkan stress. Stress kerja pada karyawan akan berdampak pada praktik kerja yang dimilikinya, untuk itu perusahaan perlu memperhatikan hal-hal yang dapat mempengaruhi stress kerja khususnya pada karyawan wanita. Parasian & Adiputra (2021) mengungkapkan bahwa mengelola emosi karyawan adalah salah satu aset terpenting bagi sebagian besar organisasi, khususnya organisasi berbasis layanan karena manfaat nyata terhadap kinerja yang sukses.

Selain itu, karakteristik pekerjaan juga dikenal sebagai pekerjaan yang dipercaya memiliki dimensi yang tinggi dan pada akhirnya menghasilkan karyawan dengan keadaan psikologis kritis yang tinggi (Sandya *et al.*, 2014). Adapun *work life balance* pada penerapannya akan menghasilkan tingkat keterlibatan dan kepuasan tinggi dalam diri individu. *Work-life balance* didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang terbawa dan merasakan kepuasan dalam hal keseimbangan waktu dan keterlibatan psikologis mereka dengan peran mereka dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Ula *et al.*, 2019). Keadaan psikologis yang tinggi pada diri individu akan dihasilkan dengan pemahaman yang baik terkait dengan kelima indikator yang ada pada *job characteristics* yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *job autonomy*, dan *feedback*.

Variasi/keanekaragaman keterampilan (*skill variety*) mengacu pada cara pekerjaan dilakukan untuk mengidentifikasi aktivitas kerja yang berbeda-beda sehingga dalam pekerjaan tersebut mampu menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuan yang berbeda. Identitas tugas (*task identity*) mengacu pada bagaimana pekerjaan diatur sedemikian rupa sehingga semua alat kerja dapat diakses dan diselesaikan. Signifikansi tugas (*task significance*) atau bagaimana pekerjaan mempunyai dampak yang signifikan terhadap kehidupan karyawan lain, dikenal sebagai relevansi tugas. Otonomi pekerjaan (*job autonomy*) didefinisikan sebagai sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar bagi individu untuk menjadwalkan tugas dan menentukan cara menyelesaikannya. Umpan balik (*job feedback*) juga disebut umpan balik pekerjaan, mengacu pada seberapa efektif seseorang dapat memperoleh informasi secara langsung dan jelas tentang seberapa baik mereka bekerja. Ketika individu memiliki pemahaman dan penerapan yang baik terkait kelima indikator dalam *job characteristics* tersebut, maka keadaan psikologis yang diharapkan akan dicapai secara maksimal sehingga individu tersebut akan merasakan kepuasan dalam dirinya. Kepuasan tersebut berupa keseimbangan antara kedua peran individu baik dalam kehidupan pribadi maupun di dunia kerja.

Dengan Keadaan psikologis kritis yang tinggi akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi, kinerja yang tinggi, dan kepuasan kerja yang tinggi, serta tingkat ketidakhadiran dan perputaran yang rendah (Kardilla *et al.*, 2016). Sehingga dapat

disimpulkan bahwa *job characteristics* dan *work life balance* merupakan komponen dimensi motivasi yang bersumber dari diri individu dan lingkungan sehingga akan mempengaruhi psikologi dalam pekerjaannya.

#### **4.4.2 Pengaruh *Job Characteristics* Terhadap Kinerja Pada Pekerja Generasi Z Di Bandar Lampung**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel *job characteristics* memiliki pengaruh signifikan dengan tingkat signifikansi sebesar sebesar 0,418 terhadap kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung dengan nilai *T-statistics* sebesar 3,842 > 1,96 serta nilai *P-Values* sebesar 0,000 < 0,05. Maka, terdapat arah hubungan yang bersifat positif pada hipotesis ini, dimana jika nilai pada variabel *job characteristics* semakin tinggi maka nilai pada variabel kinerja akan semakin meningkat. Hal tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel *job characteristics* (X) terhadap variabel kinerja (Y).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nelson (2022) yang menunjukkan hasil bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja pada karyawan di industry Manufaktur di Batam, hal ini terlihat dari nilai *T-statistik* dengan angka 4,047 dimana nilai tersebut > 1,96 dan nilai *P-Value* < 0.005 sebesar 0.000. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Senen *et al.*, (2020) yang melakukan penelitian terhadap karyawan di Industri Interior didapat hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan. Lalu Evelyn, (2018) juga melakukan penelitian di *private equity firms* di Kenya dan memperoleh hasil dimana *job characteristics* memiliki hubungan positif terhadap *job performance*.

Dari pernyataan di atas dapat dilihat bahwa semakin baik pegawai mengenal karakteristik pekerjaannya maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya. Hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan hasilnya dikelola oleh kekuatan pertumbuhan kebutuhan individu atau pegawai, dan bergantung kepada bagaimana pegawai menganggap pekerjaan tersebut penting atau tidak (Sapitri & Mahayasa, 2022). Hal ini memiliki arti bahwa *job characteristics* memang memiliki peranan

penting dalam pekerjaan sehingga dapat mencapai kinerja yang diharapkan organisasi. Untuk itu penting bagi individu dalam memahami dengan baik karakteristik pekerjaan yang dimilikinya.

Selanjutnya, hasil yang didapat pada tabel distribusi frekuensi variabel *job characteristics* nilai mean dengan rata-rata tertinggi sebesar 4,38 adalah pada pernyataan “saya memahami tugas yang dikerjakan” ini berarti pentingnya memahami tugas yang kita kerjakan sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja. Pegawai yang kompeten dan memahami tugas masing-masing, akan menghasilkan kinerja yang lebih baik karena dapat bekerja lebih efektif dengan menerapkan pengetahuan dan keterampilannya (Hajati *et al.*, 2018). Syaifullah (2020) dengan adanya pemahaman yang baik akan tugas-tugas dalam pekerjaan kita pun bisa mengerjakannya tanpa harus diberi arahan terlebih dahulu, dan kemudian mengerjakan dengan sepenuh hati hingga menghasilkan kinerja terbaik dan berkualitas. Dalam hal ini, pengalaman perasaan yang signifikan dihasilkan oleh keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas.

*Job characteristics* atau karakteristik pekerjaan merupakan sebuah pendekatan motivasi untuk merancang pekerjaan, hal ini dikemukakan oleh Hackman dan Oldham dalam Agarwal & Gupta (2018) yang terdiri dari variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*job autonomy*), dan umpan balik (*job feedback*). Menurut Rachmawati (2019) karakteristik pekerjaan adalah identifikasi berbagai atribut kerja yang dapat mendorong efektivitas individu saat bekerja. *Job characteristic* adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan (Dessler, 2013). Dengan kesadaran akan pekerjaan yang dilaksanakan berdasarkan *job characteristics* yang sesuai maka individu akan dapat mencapai kinerja yang maksimal.

Dalam dunia kerja generasi Z lebih menyukai komunikasi personal, menggunakan internet untuk mencari informasi, serta otonomi dalam pengerjaan tugas (Kubátová, 2016). Otonomi yang dimaksud adalah kebebasan yang diperoleh dalam pengerjaan tugas yang diberikan, tentu saja hal ini sejalan dengan variabel dalam penelitian ini

yaitu *job characteristics*. Pada penelitian ini indikator-indikator yang terdapat dalam *job characteristics* salah satunya adalah *job autonomy*. Jika generasi Z memperoleh apa yang mereka inginkan dalam dunia kerja maka ini akan berpengaruh pada kepuasan yang mereka rasakan sehingga kinerja yang diinginkan akan tercapai. *Job characteristics* merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja individu, *job characteristics* adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan (Dessler, 2013). Dengan kesadaran dan kepuasan yang dirasakan berdasarkan *job characteristics* yang sesuai maka individu akan dapat mencapai kinerja yang maksimal.

Seperti yang kita tahu generasi Z memiliki karakteristik yang tidak sabar, mudah memberontak dan mengharapkan hasil instan hal ini tentu hal ini tentu akan sangat berpengaruh pada masa kerjanya. Berdasarkan kajian dari *platform* pekerjaan *CareerBuilder* rata-rata masa kerja generasi Z pada suatu perusahaan adalah 2 tahun 3 bulan, lebih kilat dari generasi terdahulu jadi tidak heran jika pada analisis deskriptif pada penelitian ini masa kerja paling tinggi yaitu berada pada rentan 1-3 tahun sebesar 79%. Sehingga dapat disimpulkan dengan masa kerja yang lama akan berdampak pada menurunnya kinerja yang diakibatkan oleh kebosanan individu pada pekerjaannya, namun individu dengan masa kerja yang terbilang belum lama atau pada penelitian ini sebanyak 79% berada pada rentan 1-3 tahun akan berdampak pada peningkatan kinerja individu.

Dengan masa kerja yang lama generasi Z akan merasa bosan dan jenuh sehingga mereka lebih memilih untuk meninggalkan pekerjaan. Menurut Pusparini, *et al.*, (2016) masa kerja memberi pengaruh positif pada kinerja bila dengan semakin lamanya masa kerja seseorang semakin berpengalaman dalam melaksanakan tugasnya, sebaliknya memberikan pengaruh negatif apabila dengan semakin lamanya masa kerja akan timbul gangguan kesehatan pada pekerja serta timbul kebosanan yang disebabkan oleh pekerjaan yang sifatnya monoton. Kejenuhan atau ketidakpuasan kerja dikutip sebagai salah satu dari tiga alasan utama karyawan muda meninggalkan pekerjaan mereka. Jadi semakin lama generasi Z bekerja pada perusahaan maka akan menurun pula kerjanya karena merasa bosan.

Dalam pendekatan motivasi yang diusulkan oleh Hackman dan Oldham (1980) dalam (C. Sondari, 2016) salah satu indikator dalam *job characteristics* yaitu *skill variety*. Variasi/keanekaragaman keterampilan (*skill variety*) mengacu pada cara pekerjaan dilakukan untuk mengidentifikasi aktivitas kerja yang berbeda-beda sehingga dalam pekerjaan tersebut mampu menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuan yang berbeda. Ada banyak keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan. Pada analisis deskriptif jenis pekerjaan didapatkan hasil jumlah persentase terbesar yaitu pada BUMS. Hal ini tidak dapat dipungkiri jika pada sektor swasta memiliki daya tarik tersendiri, sektor swasta tidak hanya menawarkan industri yang beragam tetapi juga peran yang beragam, tentunya dengan karakteristik yang dimiliki oleh generasi Z mereka akan lebih memilih bekerja pada sektor swasta.

Laporan terbaru *ThoughtExchange* dalam laman *workplace* menguraikan beberapa harapan utama yang dibawa generasi Z ke tempat kerja hasilnya 80% menginginkan pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk mengeksplorasi dan mengembangkan keterampilan baru daripada berfokus pada satu keterampilan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hinduan *et al.*, (2020) didapat hasil bahwa 41% percaya bahwa pekerjaan mereka harus dapat memberi mereka keterampilan dan pengalaman baru di tempat kerja. Dengan kelebihan yang dimiliki generasi Z diharapkan dapat dimanfaatkan secara optimal dalam dunia kerja sehingga dapat memaksimalkan kinerjanya. Jika keinginan generasi Z dapat dipenuhi maka akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja yang dihasilkan oleh individu.

#### **4.4.3 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Pada Generasi Z Di Bandar Lampung**

Pada penelitian ini hasil uji hipotesis yang dihasilkan menunjukkan bahwa variabel *work life balance* memiliki pengaruh negatif signifikan dengan tingkat signifikansi sebesar - 0,413 terhadap *kinerja* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung. Hal ini dibuktikan dengan nilai *T-Statistics* yang telah memenuhi persyaratan yaitu sebesar  $5,214 > 1,96$  dan nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara variabel *work*

*life balance* (Z) terhadap variabel kinerja (Y). dengan demikian, jika nilai pada variabel *work life balance* semakin naik, maka nilai pada variabel kinerja akan semakin menurun. Hasil penelitian ini menolak penelitian yang dilakukan oleh Ali & Yanchao (2021) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan total pengaruhnya sebesar 61,6%. Namun, arah hubungan pada hipotesis ini bersifat negatif. Perbedaan hasil pada hasil penelitian ini dapat menambah bukti empiris terkait pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, generasi Z dikenal dengan kelompok yang begitu memperhatikan kesehatan mental dan manfaat pekerjaan ketimbang gajinya (Pratama *et al.*, 2023). Selain itu berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sawitri (2021) mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat membangun minat generasi Z di Indonesia antara lain: dukungan perusahaan, lingkungan kerja, fleksibilitas kerja, kompensasi finansial langsung seperti gaji dan tunjangan, serta kompensasi tidak langsung seperti fasilitas dan *benefit*. Artinya gaji atau penghasilan bukanlah hal utama yang diinginkan generasi Z dalam bekerja tetapi ada banyak faktor lainnya yang diinginkan oleh generasi ini. Salah satu hal utama yang diinginkan generasi Z dalam bekerja yaitu fleksibelitas kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikaitkan dengan karakteristik generasi Z yang menginginkan *work life balance* berupa fleksibelitas dalam bekerja, fleksibel yang dimaksud adalah dapat bekerja dari jarak jauh. Berdasarkan survei dalam pekerjaan generasi Z cenderung mengharapkan fleksibilitas kerja sebesar 45% dan bekerja tidak selalu di kantor sebesar 69% (Prayoga & Lajira, 2021). Hal serupa juga di ungkapkan oleh Pratama *et al.*, (2023) bahwa generasi Z menginginkan lingkungan kerja yang fleksibel, adil dan terbuka terhadap perubahan.

Namun, penerapan *work life balance* berupa fleksibelitas tersebut akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Gumulya (2023) bahwa karyawan generasi Z yang baru menapaki karir bekerja jarak jauh kurang bagus untuk mereka, berkolaborasi tatap muka dengan rekan kerja dikantor menjadi cara yang efektif dalam mengembangkan karir. Meski lebih nyaman, tetapi bagi generasi Z tidak selalu menguntungkan. Hal ini berarti jika

*work life balance* berupa fleksibilitas yang tinggi diterapkan dalam suatu perusahaan maka akan memiliki dampak negatif bagi individu seperti kurangnya komunikasi dengan rekan kerja, kurang disiplin dan lainnya yang akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan pada generasi Z.

Jika dilihat berdasarkan distribusi jawaban pada variabel *work life balance*, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada Z7 yaitu sebesar 3,46 yang masuk dalam kategori tidak setuju/ tidak baik dengan pernyataan “Pekerjaan saya terabaikan karena kehidupan pribadi”. Berdasarkan nilai rata-rata tertinggi tersebut maka responden pada penelitian ini setuju bahwa kehidupan pribadi individu yang tidak terpenuhi akan mempengaruhi pekerjaan individu tersebut. Pada saat tuntutan yang berasal dari keluarga dan kepentingan sosial tidak dapat terpenuhi, maka secara alami individu tersebut akan mengorbankan jam kerja untuk dapat memenuhi kebutuhan pribadi (Murdaningrum, 2021). Menurut Ula, *et al.*, (2019) kehidupan pribadi membuat individu bekerja tidak maksimal karena waktu, tenaga, dan pikiran individu lebih mengutamakan kehidupan pribadi daripada pekerjaan yang menjadi tanggung jawab individu. Hal ini dapat terjadi terutama ketika individu memiliki masalah pada kehidupan pribadi yang membuat kinerja individu di kantor menjadi terganggu. Karyawan yang mengalami gangguan pada pekerjaan yang merupakan akibat dari kehidupan pribadi cenderung kurang konsentrasi saat bekerja karena individu banyak memikirkan dan menyelesaikan urusan pribadi di atas pekerjaan yang seharusnya diselesaikan terlebih dahulu.

Kemudian mereka yang menginginkan *work life balance* atau keseimbangan adalah mereka yang memiliki peran ganda artinya yang berstatus sudah menikah. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nofriyaldi *et al.*, (2024) salah satu faktor yang mempengaruhi *work life balance* adalah faktor lain yang berasal dari luar individu yaitu status perkawinan. Berdasarkan penelitian Asari, (2022) juga menyebutkan bahwa status pernikahan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Namun, berdasarkan analisis deskriptif pada penelitian ini mendapatkan hasil bahwa sebesar 80% atau sebagian besar dari responden berstatus belum menikah, ini berarti tingginya *work life balance* tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pada pekerja generasi Z yang berstatus belum menikah khususnya pada responden dalam penelitian ini. Keseimbangan

dalam hal ini merupakan keterlibatan individu pada setiap peran yang ada dalam hidupnya dan melaksanakan peran tersebut dengan penuh perhatian.

Menurut Asari (2022) *work life balance* melibatkan kemampuan seseorang dalam mengatur banyaknya tuntutan dalam hidup secara bersamaan, di mana seseorang dalam tingkat keterlibatannya sesuai dengan peran ganda yang dimiliki seorang karyawan. Pada karyawan yang belum menikah dalam penelitian Wulansari (2023) disebutkan lebih mampu berkonsentrasi pada pekerjaan dibandingkan karyawan yang sudah menikah., karena karyawan yang belum menikah dianggap tidak disibukkan dengan hal-hal yang berkaitan dengan urusan rumah tangga sehingga memiliki lebih sedikit tanggung jawab dan memiliki lebih banyak waktu untuk dicurahkan pada pekerjaan. Hal ini membuat karyawan yang belum menikah lebih *engage* dengan pekerjaan dibandingkan karyawan yang sudah menikah (Kong & Thomson, 2009). *Engagement* pada karyawan yang belum menikah merupakan hal yang dapat meningkatkan kinerja. Itu artinya penerapan *work life balance* pada responden dalam penelitian ini yang sebagian besar berstatus belum menikah tidak akan mempengaruhi peningkatan kinerja pada mereka.

Menurut Wulansari (2023) setiap individu memiliki pandangan yang berbeda tentang *work life balance*, sehingga *work life balance* sangat bervariasi tergantung pada setiap individu itu sendiri. Dengan demikian keseimbangan yang dirasakan setiap pekerja bersifat subjektif. Keseimbangan yang dirasakan oleh satu pekerja bisa jadi dianggap sebagai ketidakseimbangan oleh pekerja yang lainnya. Bagi pekerja yang merasa kehidupan keluarga merupakan hal yang penting, adanya tuntutan yang berasal dari kehidupan kerja yang intens dapat menimbulkan ketegangan peran di mana hal tersebut bertentangan dengan persepsinya tentang *work life balance*. Sedangkan bagi pekerja yang merasa bahwa kehidupan kerja lebih penting dan memberikan lebih sedikit waktu untuk keluarga tidak serta merta dapat diartikan bahwa individu tersebut mengalami ketidakseimbangan. Dapat dikatakan bahwa pekerja tersebut membangun keseimbangan dengan berpusat pada kehidupan pekerjaan serta tidak melihat situasi yang terjadi atas keinginannya sendiri sebagai bentuk ketidakseimbangan (Köse *et al.*, 2021).

#### 4.4.4 Pengaruh *Job Characteristics* Terhadap Kinerja Yang Dimoderasi Oleh *Work Life Balance* Pada Pekerja Generasi Z Di Bandar Lampung

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada efek moderasi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel *job characteristics* dimoderasi oleh *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung karena tidak memenuhi persyaratan ketentuan yang berlaku. Pada penelitian ini di dapatkan hasil tingkat signifikansi sebesar sebesar 0,189 dengan nilai *T-statistics* sebesar  $1,553 < 1,96$  serta nilai *P-Values* sebesar  $0,121 >$  dari 0,05. Sehingga dapat diartikan bahwa *work life balance* tidak memoderasi hubungan antara *job characteristics* dengan kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung dengan demikian hipotesis 4 pada penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work life balance* tidak memiliki pengaruh atau tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara *job characteristics* dan kinerja. Namun, arah hubungan pada hipotesis ini bersifat positif, yang berarti bahwa semakin besar nilai efek moderasi dari *work life balance*, maka semakin meningkatkan pengaruh *job characteristics* terhadap kinerja.

Hal ini dapat dibuktikan dari nilai *R-Square*, dengan nilai *job characteristics* terhadap *work life balance* memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,271 dan memiliki pengaruh sebesar 0,073 atau 7,3% dan *Job characteristics* terhadap kinerja memiliki pengaruh sebesar 0,237 atau 23,7%. Namun ketika *work life balance* dijadikan variabel moderasi maka nilai *R-Square* akan menurun menjadi sebesar 0,189 atau memiliki pengaruh hanya sebesar 0,035 atau 3,5% saja.

Kemudian dapat dilihat dalam analisis deskriptif pada kriteria responden yang pernah merasakan adanya ketidakseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi sebanyak 91%. Sementara itu, pada kriteria responden pernah mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi sebanyak 72%. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa *work life balance* pada responden penelitian ini mendapatkan jawaban tertinggi yaitu responden pernah merasa adanya ketidakseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Dapat dijelaskan bahwa responden pada penelitian ini masih dalam tahap merasakan bukan mengalami. Oleh karena itu, responden pada penelitian ini belum sepenuhnya

beranggapan bahwa *work life balance* merupakan faktor penting dalam dunia kerjanya.

Berdasarkan hasil pengujian pada *outer loading/loading factor* menunjukkan bahwa item dengan nilai tertinggi pada variabel *work life balance* terdapat pada item Z10 yaitu sebesar 0,900 dengan pernyataan “Saya merasa tidak fokus saat bekerja karena kehidupan pribadi”. Sedangkan item tertinggi pada *job characteristics* terdapat pada item X6 yaitu sebesar 0,851 dengan pernyataan “Pekerjaan yang saya lakukan berpengaruh terhadap kehidupan orang lain”. Kedua item tersebut memiliki nilai  $>0,70$  sehingga dapat dikatakan memiliki nilai yang baik. Hal ini menjelaskan bahwa *work life balance* dan *job characteristics* yang dilakukan oleh karyawan memiliki tujuan yang berbeda.

Kemudian pada analisis deskriptif pada distribusi frekuensi nilai item terendah untuk variabel *job characteristics* terdapat pada X13, yaitu "saya sangat sering mendapatkan umpan balik (penilaian) dari tugas-tugas yang saya lakukan". Artinya responden pada penelitian ini responden kurang mendapatkan *feedback* terkait dengan pekerjaannya. Pada variabel kinerja item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada Y16 dengan pernyataan “Saya lebih fokus pada aspek negatif daripada aspek positif pada situasi di tempat kerja”. Ini berarti bahwa dalam bekerja responden pada penelitian ini lebih fokus pada aspek negatif pada situasi di tempat kerja dibandingkan aspek positifnya. Dan untuk variabel *work life balance* item dengan rata-rata terendah terdapat pada Z3 dengan pernyataan “Saya mengabaikan kebutuhan pribadi akibat pekerjaan”, artinya meskipun mayoritas responden pada penelitian ini belum menikah namun mereka sudah sibuk pada urusan pribadinya.

Jika dilihat dari item terendah untuk masing-masing variabel pada setiap pernyataan, maka dapat disimpulkan bahwa setiap hasil dari analisis deskriptif secara keseluruhan tergantung pada karakteristik individu itu sendiri. Sehingga dalam penelitian ini *work life balance* tidak memoderasi antara *job characteristics* terhadap kinerja tidak terlepas dari karakteristik responden pada penelitian ini yang memiliki pandangan bahwa kehidupan pribadi lebih penting dibandingkan dengan pekerjaannya.

*Work life balance* berfokus pada kinerja yang terganggu akibat kehidupan pribadi yang mengakibatkan individu menjadi tidak fokus saat bekerja sehingga tujuan tidak dapat dicapai secara maksimal. Menurut Dua & Hyronimus (2020) persimpangan antara kehidupan pribadi di rumah dan pekerjaan disebut dapat memiliki dua sisi, yaitu pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi, dan kehidupan pribadi dapat mengganggu pekerjaan. Sedangkan *job characteristics* berfokus pada pengaruh pekerjaan yang dilakukan individu, pekerjaan tersebut tidak hanya berpengaruh pada dirinya tetapi juga berpengaruh terhadap kehidupan orang lain dan bagaimana pekerjaan mempunyai dampak yang signifikan terhadap kehidupan karyawan lain, dikenal sebagai relevansi tugas. Sehingga hal tersebut menjadikan variabel *work life balance* secara tidak langsung memiliki pengaruh yang tidak signifikan dalam memoderasi *job characteristics* dan kinerja.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung mengenai Pengaruh *Job Characteristics* Terhadap Kinerja yang Dimoderasi Oleh *Work Life Balance*, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Job characteristics* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work life balance* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pemahaman terkait *job characteristics* yang dimiliki pekerja generasi Z di Bandar Lampung maka *work life balance* yang dihasilkan juga akan semakin meningkat.
2. *Job characteristics* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman *job characteristics* yang tinggi akan semakin meningkatkan pula kinerja yang dihasilkan oleh individu.
3. *Work life balance* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* yang tinggi akan dalam praktiknya dapat menghasilkan kinerja yang rendah.
4. *Work life balance* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara *job characteristics* dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* dalam praktiknya tidak memoderasi antara pengaruh *job characteristics* terhadap kinerja pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

### a. Saran Teoretis

Penelitian ini menunjukkan bahwa *work life balance* tidak cukup kuat untuk memoderasi pengaruh antara *job characteristics* terhadap kinerja. Maka disarankan untuk memperdalam kajian mengenai variabel-variabel lain yang dapat memoderasi *job characteristics* terhadap kinerja. Selain itu, meninjau ulang peran *work life balance* yang memiliki pengaruh dengan arah negatif terhadap kinerja sehingga dapat membantu memperkaya teori tentang peningkatan kinerja karyawan generasi Z. Selanjutnya peninjauan kembali terkait sampel pada penelitian ini yaitu 100 responden perlu dilakukan, dengan jumlah sampel yang banyak akan menambah keanekaragaman dan memperkaya karakteristik responden.

### b. Saran Praktis

1. Bagi pihak manajemen organisasi/perusahaan di seluruh Indonesia, diharapkan penelitian ini dapat menjadi masukan sebagai informasi tambahan dan sebagai pertimbangan mengenai tiga variabel yang diteliti yaitu:

1) *Job characteristics*, melalui penelitian ini terlihat bahwa indikator yang memiliki nilai dibawah rata-rata adalah *feedback*. Pentingnya *feedback* bagi karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas dan kinerjanya. Karyawan menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian atas kinerja yang mereka lakukan. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Sehingga perusahaan disarankan untuk dapat lebih sering memberikan *feedback* terkait pekerjaan yang dilakukan oleh individu.

2) Kinerja, melalui penelitian ini terlihat bahwa indikator yang memiliki nilai dibawah rata-rata adalah perilaku kontraproduktif/perilaku tidak produktif. Hal ini menjadi saran bagi setiap organisasi/perusahaan untuk terus menekan penurunan terhadap indikator-indikator yang dapat

membawai dampak negatif terhadap kinerja karyawan seperti indikator perilaku kontraproduktif atau perilaku-perilaku yang dapat menghambat individu dalam bekerja.

- 3) *Work life balance*, melalui penelitian ini diharapkan setiap kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan mengenai *work life balance* khususnya pada generasi Z di Bandar Lampung seperti penerapan fleksibilitas waktu kerja individu berupa bekerja dari jarak jauh dan dapat mengatur sendiri waktu kerja, hal ini harus lebih diperhatikan agar dalam penerapannya kebijakan-kebijakan tersebut dapat diterapkan secara tepat sehingga akan memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja individu.
2. Bagi pekerja generasi Z, secara keseluruhan pengaruh *job characteristics* terhadap kinerja dan *job characteristics* terhadap *work life balance* memberikan pengaruh yang signifikan, namun pengaruh yang ditunjukkan belum cukup tinggi sehingga pekerja generasi Z disarankan untuk lebih memperhatikan setiap indikator yang terdapat dalam variabel *job characteristics*, kinerja dan *work life balance* dalam upaya peningkatan produktivitas individu di tempat kerja.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian serupa, perlu diperhatikan mengenai karakteristik yang terdapat pada kuisioner. Selain itu, perlu diperhatikan jumlah item pertanyaan pada kuisioner sehingga tidak terlalu banyak agar responden tidak merasa bosan sehingga dapat mengisi kuisioner dengan benar dan sesuai keadaan sesungguhnya. Pada penelitian ini juga waktu yang dibutuhkan untuk penyebaran kuisioner terbilang cukup lama untuk itu peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian serupa diharapkan dapat menggunakan cara yang lebih efektif untuk menarik responden agar mengisi kuisioner. Selanjutnya disarankan untuk menambahkan dan mempelajari lebih lanjut variabel yang sudah disinggung namun belum di bahas pada penelitian ini seperti karakteristik individu, kepuasan kerja, beban kerja, stress kerja dan lingkungan kerja yang dapat memoderasi *job characteristics* terhadap kinerja pada pekerja generasi Z.

# **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, T., Abdalla, F. B., Burke, D. L., & Zuntz, J. (2016). The Dark Energy Survey: More than dark energy - an overview. *Monthly Notices of the Royal Astronomical Society*, 460(2), 1270–1299.
- Affandy, R. E. (2016). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Dan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Ekonomika-Bisnis*, 07(2), 77–86.
- Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2018). *Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions*. *Personnel Review*, 47(2), 353–377.
- Amstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management*.
- Ananda, sella selvia. (2018). Pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 48(1), 71–79.
- Anggraini, L., Puji, K., & Suwarni, E. (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja, Tingkat Pendidikan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z Di Bandar Lampung. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 5(1), 12–19.
- Asari, A. F. (2022). Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Surabaya Karimunjawa. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2001), 843–852.
- Astutik, M., & Priantono, S. (2020). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Dengan Variabel Moderator Budaya Kerja Pada Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di Kota Probolinggo. *Jurnal Manajemen*, 17(1), 81–97.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin (Jiwa)*. Badan Pusat Statistik. Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin (Jiwa)
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951–962.

- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1–2), 139–157.
- C. Sondari, M. (2016). Analisis Karakteristik Pekerjaan Agen Asuransi Jiwa Berdasarkan Model Karakteristik Pekerjaan Dari Hackman dan Oldham. 1–23.
- Christiani, L. C., & Ikasari, P. N. (2020). Generasi Z dan Pemeliharaan Relasi Antar Generasi dalam Perspektif Budaya Jawa. *Jurnal Komunikasi Dan Kajian Media*, 4(2), 84–105.
- Citypopulation.de. (n.d.). *Kota Bandar Lampung*. 2020. [https://www.citypopulation.de/en/indonesia/lampung/reg/admin/1871\\_\\_kota\\_\\_bandar\\_lampung/](https://www.citypopulation.de/en/indonesia/lampung/reg/admin/1871__kota__bandar_lampung/)
- Cooper, D.R., & Schindler, P. S. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. New York.
- Diah Ayu Pusparini, Onny Setiani, Y. H. D. (2016). Hubungan Masa Kerja Dan Lama Kerja Pada Bagian Pengecatan, Industri Karoseri Semarang. 4, 1–23.
- Dina, D. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Di Kud Minatani Brondong Lamongan. *Jurnal Indonesia Membangun*, 17(2), 184–199.
- Dina Nurlia Fajar, Enjang Suherman, & Laras Ratu Khalida. (2024). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Budaya Kerja Terhadap *Work Life Balance* pada Karyawan Yoehan Busana Purwasukasi. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(9), 5997–6012.
- Dua, M. H. C., & Hyronimus. (2020). Pengaruh *Work From Home* Terhadap *Work-Life Balance* Pekerja Perempuan Di Kota Ende. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 7(2), 2047–2258.
- Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2008). *Understanding Indonesia Gen Z*. *International Journal of Engineering Science*, 7(3.25), 245–252.
- Evelyn. (2018). *Job characteristics and employee performance in private equity firms in Kenya*. Library.Ku.
- Fadli Ibnu Naji, Ira Nafisa, Nurulita Fitriani, Ratna Rahmanita, Rifa Tri Khaerunisa, Sri Rahayu, T. F. (2022). Perekrutan Karyawan Berkualitas Memang Penting, Namun Apa Perlu Dilihat dari Gelar? Upmk News. <https://news.upmk.ac.id/home/post/perekrutan.karyawan>.
- Frimayasa, A., & Lawu, S. H. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Human Capital Terhadap Kinerja Pada Karyawan Pt. Frisian Flag. *Equilibrium : Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 9(1), 36–47.

- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499.
- Gary Dessler. (2013). Strategic Human Resource Management and the HR Scorecard After studying this chapter , you should be able to : *Prentice Hall Inc.*, 17–753.
- Gen Z in the workplace: how to keep them happy.* (n.d.). <https://en-gb.workplace.com/blog/gen-z-in-the-workplace>
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23.
- Gumulya, D. D. (2023). *Fenomena “Gadis Siput” Muncul, Gen Z Gagal jadi CEO. Benarkah?* Tirto.Id. <https://tirto.id/gen-z-di-antara-pilihan-bekerja-penuh-waktu-dan-jarak-jauh-gSGZ>
- Hafid, M. (2017). Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* ( Studi Pada Karyawan Divisi Food & Beverage Hotel Indonesia Kempinski Jakarta ). *SMART – Study & Management Research, Vol XIV, No 3 – 2017, 14(3)* 61.
- Hafidz, G. P., & Noviyati, M. (2022). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 4(2), 7.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Hajati, D. I., A, D. W., & Wahyun, N. (2018). Pengaruh Karakteristik Individu , Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Pegawai ( Studi pada Politeknik Kotabaru ). *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 7(1), 1–10.
- Hamid, E. S., & Susilo, Y. S. (2015). Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta\*. *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi Dan Pembangunan*, 12(1), 45.
- Hanifah, H., & Wardono, P. (2020). Identifikasi Faktor Pembentuk Perilaku Pencari Kerja Generasi Z Di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, September 2020.
- Hinduan, Z. R., Anggraeni, A., & Agia, M. I. (2020). Generation Z in Indonesia: The Self-Driven Digital. In E. Gentina & E. Parry (Eds.), *The New Generation Z in Asia: Dynamics, Differences, Digitalisation* (pp. 121–134). Emerald Publishing Limited.

- Ho, T. C. F., Choo, L. S., Teo, P. C., & Kaliappen, N. (2020). Attracting Gen Z to Small and Medium Enterprises (SMEs): A View through the Job Characteristic Model. *2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application, DASA 2020*, 142–145.
- Isabel Sánchez-Hernández, Oscar, R. G.-L., M., María, B.-M., & Juan, L. T.-J. (2019). *Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(5122), 1–18.
- Jihan Denisa, & Sri Suwarsi. (2024). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Work Life Balance. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 4(1), 170–177.
- Kardilla, T., Sjahrudin, H., & Heslina. (2016). Dampak Karakteristik Pekerjaan dan Individu Pada Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Library STIE YPBUPB Ongaya*, 2(September), 49–63.
- karirLab Team. (2023). *Lebih Baik Bekerja atau Melanjutkan Pendidikan?* KarirLab. <https://karirlab.co/article/higher-education/fresh-graduate-lebih-baik-bekerja-atau-melanjutkan-pendidikan>
- Kong, E., & Thomson, S. B. (2009). *An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices. Knowledge Management Research and Practice*, 7(4), 356–364.
- Köse, S., Baykal, B., Köse, S., Çuhadar, S. G., Turgay, F., & Bayat, I. K. (2021). Role of Personality Traits in Work-Life Balance and Life Satisfaction. *Eurasian Studies in Business and Economics*, 16(1), 279–295.
- Kubátová, J. (2016). Work-Related Attitudes of Czech Generation Z: International Comparison. *Central European Business Review*, 5(4), 61–70.
- Laela, C. R., & Muhammad, A. H. (2016). Pengaruh Relation-Oriented Leadership Behavior Terhadap Work Life Balance Pada Wanita Pekerja. *Intuisi: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(2), 147–155.
- Latief, A., Pribadi, K., & Zati, M. R. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jupis: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 10(2), 167.
- Lukmiati, R. (2020). Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Staff PT. Muara Tunggal. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 3(3), 46–50.
- Maf'ula, D., Nursalam, N., & Sukartini, T. (2020). *Determinants of Quality of Nursing Work Life: A Systematic Review. International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(7), 7696–7708.

- Mccrindle, M. (2011). *An Excerpt from the ABC of XYZ*. www.markmccrindle.com
- Minarika, A., Purwanti, R. S., & Muhidin, A. (2020). Pengaruh Work Family Conflict dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan. *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(1), 2.
- Mulyadi, Pratiwi, J., & Zubaidah, R. A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Musi Rawas Utara. *Jurnal Media Ekonomi*, 25(1), 26–35.
- Murdaningrum, R. (2021). Hubungan Beban Kerja dengan Work Life Balance pada Wanita Karir Single Parent. *Prosiding Seminar Nasional UNIMUS*, 4, 1054–1062.
- Musyaffi, Hera Khairunnisa, D. K. R. (2021). Konsep Dasar Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS.
- Naharuddin, N. M., & Sadegi, M. (2013). *Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia*. *International Journal of Independent*, 2(2), 66–78.
- Nelson, A. (2022). Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Karyawan Pada Karyawan Industri Manufaktur Di Batam. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 16(1), 109–119.
- Nofriyaldi, S., Adnans, A. A., & Zahreni, S. (2024). The Influence of Perceived Organizational Support And Emotional Intelligence on Work-Life Balance of Millennial Employees. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 5(3), 232–240.
- Nurqamar, I. F., Ulfa, S., Hafizhah, I., Fadhillah, N., & Rahmi, N. (2022). *The Intention of Generation Z To Apply For a Job*. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18(3), 218–247.
- Nursa'adah, I., Prawesty, N. N., & Lestari, D. F. (2022). Analisis Persepsi Generasi Z Terhadap Kualitas Layanan Transportasi Online Di Kota Tasikmalaya. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(4), 13–22.
- P. Robbins, stephen & A. Judge, T. (2022). *Organizational Behavior*. 40(40), 1–40.
- Parasian, C. S., & Adiputra, I. G. (2021). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(4).
- Parwati, I. (2022). Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Tim Pembebasan Tanah Jalan Tol Gilimanuk-Mengwi. 1–58.

- Patrick, A., & Setiawan, R. (2018). Pengaruh *Job Involvement* Dan *Job Characteristic* Terhadap *Turnover Intention* Pada PT Mustika Lestari Indonesia. *Agora*, 6(2), 44.
- Pitaloka, K., Mulyatini, N., & Kasman. (2019). Pengaruh *Job Description* dan *Job Satisfaction* terhadap kinerja karyawan (Suatu Studi Pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis). *Business Management And Entrepreneurship*, 1, 42–58.
- Prasetyaningtyas, S., Natalia, C., & Utami, T. (2022). *Factors Affecting Gen Z Work Performance: Case Study From E-Commerce Industry in Jabodetabek*. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, November.
- Pratama, V., Agung Nugroho, A., & Yusnita, M. (2023). Pengaruh *Hedonic Shopping Motives* dan *Social Media Product Browsing* terhadap *Online Impulse Buying* Produk Fashion pada Gen-Z di Pangkalpinang. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(5), 1057–1074.
- Prayoga, R. A., & Lajira, T. (2021). Prosiding Seminar Manajemen S1. *Volume: 1 No: 2 November 2021*. November, 37–40.
- Priyowidodo, G., Swestin, G., & Nurvidyarini, T. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 602–666.
- Putra, Y. . (n.d.). *Teori Perbedaan Generasi*. 1952, 1–17.
- Putri. (2022). *Kenali 7 Karakteristik Gen Z di Dunia Kerja, Seperti Apa?* Liputan 6. <https://www.liputan6.com/citizen6/read/5097982/kenali-7-karakteristik-gen-z-di-dunia-kerja-seperti-apa>
- Rachmawati, D. (2019). *Welcoming gen z in job world* ( Selamat datang generasi Z di dunia kerja). *Proceeding Indonesia Career Center Network, IV*, 21–24.
- Rainer, P. (2023). *Sensus BPS: Saat Ini Indonesia Didominasi Oleh Gen Z*. GoodStats. <https://data.goodstats.id/statistic/sensus-bps-saat-ini-indonesia-didominasi-oleh-gen-z-n9kqv>
- Rajaguguk, T. (2017). Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Prestasi Karyaean Pada PT. Perkebunan Nusantara II (PERSERO) Medan. *Tiur Rajaguguk*. 3(2).
- Rata-Rata Upah/Gaji (Rupiah), 2024*. (2024). Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTUyMSMy/rata-rata-upah-gaji.html>
- Redafanza, F., Ahluwalia, L., & Devita Putri, A. (2023). Job Insecurity and Role Overload. *SMART: Strategy of Management and Accounting through Research and Technology*, 2(2), 11–22.

- Rini, D. P., & Sukanti. (2016). *The Influence of Z Generation'S Character and Teacher'S Role During Learning Process. Jurnal Kajian Pendidikan Akuntansi Indonesia Edisi 5, 5(5), 1–16.*
- Rodani, A. (2023). *Memenuhi Ekspektasi Melalui Perencanaan Yang Efektif.* Kemenkeu.Go.Id.<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15826/Memenuhi-Ekspektasi-Melalui-Perencanaan-Yang-Efektif.html>
- Ruwanda, R. . (2021). Pengaruh *Work Life Balance* dan Penggunaan Media Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z. *Modul Biokimia Materi Metabolisme Lemak, Daur Asam Sitrat, Fosforilasi Oksidatif Dan Jalur Pentosa Fosfat, 6.*
- Sandya, I., Putri, S., & Suhaeni, T. (2014). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV Fruity Indonesia. *Jurnal Sigma-Mu, 6, 37–48.*
- Sapitri, N. P. D. E., & Mahayasa, I. G. A. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai. *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ), 4(1), 1–12.*
- Sawitri, D. R. (2021). Perkembangan Karier Generasi Z: Tantangan dan Strategi dalam Mewujudkan SDM Indonesia yang Unggul. *Angewandte Chemie International Edition, 3(1), 10–27.*
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). Research Methods for Business. Jhon Wiley & Sons Ltd. *Academic Journal Bangkokthonburi University, 2(2), 203–206.*
- Senen, S. H., Masharyono, M., & Edisa, N. (2020). *The Effect of Job Characteristics to Employee's Performance: A Case Study on Employees at Interior Industry. 117(Gcbme 2018), 227–232.*
- Septiadi, M. D., Marnisah, L., & Handayani, S. (2020). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Brawijaya Utama Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM, 1(01), 38–44.*
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z: the Future Workforce. *South -Asian Journal of Multidisciplinary Studies, July.*
- Siyoto, Sandu dan M. Sodik, A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian.*
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. (2014). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (mixed methods). In *bandung.*
- Syaifullah, H. (2020). Memahami Tugas-Tugas Pekerjaan Itu Penting. *LinkedIn.* [https://www.linkedin.com/posts/hamli-syaifullah-56a68923a\\_memahami-tugas-tugas-pekerjaan-itu-penting-activity-7020939540081123328-e7U3](https://www.linkedin.com/posts/hamli-syaifullah-56a68923a_memahami-tugas-tugas-pekerjaan-itu-penting-activity-7020939540081123328-e7U3)

- Tamalero, Y., Swasto, B., & Hamid, D. (2012). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Intention to Quit. *Jurnal Profit*, 6 No.2(3), 23–31.
- Ula, I. I., Susilawati, I. R., & Widayarsi, S. D. (2019). Hubungan Antara *Career Capital* Dan *Work-Life Balance* pada Karyawan di PT. Petrokimia Gresik. *Psikoislamika*, 2(1), 13–22.
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). *Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review*. *Society*, 10(2), 384–398.
- Wicaksana, S. A., Suryadi, S., & Asrunputri, A. P. (2020). Identifikasi Dimensi-Dimensi Work-Life Balance pada Karyawan Generasi Milenial di Sektor Perbankan. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 137–143.
- Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018). *Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia*. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2).
- Wikipedia. (2024). *Kota Bandar Lampung*. Wikipedia.Org. [https://id.wikipedia.org/wiki/Kota\\_Bandar\\_Lampung](https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Bandar_Lampung)
- Wulansari, O. D. (2023). Studi Literatur: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Work-Life Balance. *Psychopreneur Journal*, 7(1), 15–28.
- Ximenes, M., Supartha, W. G., Manuati Dewi, I. G. A., & Sintaasih, D. K. (2019). *Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance*. *Cogent Business and Management*, 6(1).
- Yang, A. A., & Dini, Y. I. F. (2023). Faktor loyalitas karyawan Generasi Z: Kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 1–14.