

**PERAN *JOB CRAFTING* DALAM MEMEDIASI PENGARUH
FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT DAN *PERCEIVED
WORKLOAD* TERHADAP *WORK-LIFE BALANCE*
PADA KARYAWAN GENERASI Y DAN Z PT X**

S K R I P S I



Oleh:

**Rakha Andhika
NIM. 220401110223**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2026

**PERAN *JOB CRAFTING* DALAM MEMEDIASI PENGARUH
FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT DAN *PERCEIVED
WORKLOAD* TERHADAP *WORK-LIFE BALANCE*
PADA KARYAWAN GENERASI Y DAN Z PT X**

S K R I P S I

Diajukan kepada

Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi salah satu persyaratan
dalam memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

Oleh:

Rakha Andhika
NIM. 220401110223

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2026

PERAN *JOB CRAFTING* DALAM MEMEDIASI PENGARUH *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT* DAN *PERCEIVED WORKLOAD* TERHADAP *WORK-LIFE BALANCE* PADA KARYAWAN GENERASI Y DAN Z PT X

SKRIPSI

Oleh:

Rakha Andhika
NIM. 220401110223

Telah disetujui pada tanggal, 18 Juni 2026

Oleh:

Dosen Pembimbing

Tanda Tangan Persetujuan

Dosen Pembimbing I

Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi,
Psikolog,
NIP. 197505142000032003



Dosen Pembimbing II

Drs. Zainul Arifin, M. Ag
NIP. 196506061994031003

Malang, 18 Juni 2026
Mengetahui,
Ketua Program Studi



Drs. Fina Hidayati, MA
NIP. 198610092015032002

PERAN *JOB CRAFTING* DALAM MEMEDIASI PENGARUH *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT* DAN *PERCEIVED WORKLOAD* TERHADAP *WORK-LIFE BALANCE* PADA KARYAWAN GENERASI Y DAN Z PT X

SKRIPSI

Oleh:

Rakha Andhika
NIM. 220401110223

Telah diujikan dan dinyatakan LULUS oleh Dewan
Penguji Skripsi dalam Majelis Sidang Skripsi
pada tanggal 9 Juli 2026

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan Persetujuan

Penguji Utama

Prof. Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si
NIP. 197008132001121001



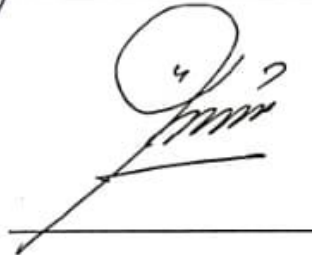
Ketua Penguji

Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi,
Psikolog,
NIP. 197505142000032003



Sekretaris Penguji

Drs. Zainul Arifin, M. Ag
NIP. 196506061994031003



Disahkan Oleh,
Dekan

Prof. Dr. Siti Mahmudah, M.Si
NIP. 196710291994032001

NOTA DINAS

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Psikologi
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Assalamu 'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah skripsi berjudul:

PERAN *JOB CRAFTING* DALAM MEMEDIASI PENGARUH *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT* DAN *PERCEIVED WORKLOAD* TERHADAP *WORK-LIFE BALANCE* PADA KARYAWAN GENERASI Y DAN Z PT X

Yang ditulis oleh:

Nama : Rakha Andhika
NIM : 220401110223
Program : S1 Psikologi

Peneliti berpendapat bahwa penelitian ini sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diajukan dalam Sidang Ujian Skripsi.

Wassalamu 'alaikum wr.wb.

Malang, 21 Juli 2026
Dosen Pembimbing I,



Dr. Endah K. Purwaningtyas,
M. Psi, Psikolog,
NIP. 197505142000032003

NOTA DINAS

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Psikologi
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah skripsi berjudul:

PERAN *JOB CRAFTING* DALAM MEMEDIASI PENGARUH *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT* DAN *PERCEIVED WORKLOAD* TERHADAP *WORK-LIFE BALANCE* PADA KARYAWAN GENERASI Y DAN Z PT X

Yang ditulis oleh:

Nama : Rakha Andhika
NIM : 220401110223
Program : S1 Psikologi

Peneliti berpendapat bahwa penelitian ini sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diajukan dalam Sidang Ujian Skripsi.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Malang, 21 Juli 2026
Dosen Pembimbing II,



Drs. Zainul Arifin, M. Ag.
NIP. 196506061994031003

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rakha Andhika
NIM : 220401110223
Fakultas : Psikologi UIN Malang

Menyatakan bahwa penelitian yang peneliti buat dengan judul **Peran *Job Crafting* dalam Memediasi Pengaruh *Flexible Work Arrangement* dan *Perceived Workload* Terhadap *Work-Life Balance* Pada Karyawan Generasi Y dan Z PT X**, adalah benar-benar hasil penelitian sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika di kemudian hari ada klaim dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Malang.

Demikian surat pernyataan ini peneliti buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar peneliti bersedia mendapatkan sanksi akademik.

Malang, 21 Juli 2026
Peneliti,

A handwritten signature in black ink is written over a colorful revenue stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '10000', 'METERAI TEMPEL', and a serial number '957F2AGX060460217'.

Rakha Andhika
NIM. 220401110223

MOTTO

“You can’t do a good job if your job is all you do”

(Katie Thurmes, *Artifact Uprising Co-Founder*)

عَنْ عَوْنِ بْنِ أَبِي جُحَيْفَةَ، عَنْ أَبِيهِ، قَالَ أَخَى النَّبِيِّ ﷺ
إِنَّ لِرَبِّكَ عَلَيْكَ حَقًّا، وَلِنَفْسِكَ عَلَيْكَ حَقًّا، وَلِأَهْلِكَ عَلَيْكَ حَقًّا، فَأَعْطِ كُلَّ ذِي حَقٍّ حَقَّهُ،
رواه صحيح البخاري [الحديث : ١٩٦٨]

“Sesungguhnya Tuhanmu mempunyai hak atasmu, dirimu mempunyai hak atasmu, dan keluargamu mempunyai hak atasmu. Maka penuhilah masing-masing hak tersebut” [HR. Bukhari No. 1968]

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil 'Alamin,

Segala puji dan syukur tercurahkan kepada Allah SWT atas rahmat dan nikmatnya, sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini.

Dengan perasaan bangga, peneliti mempersembahkan penelitian yang sederhana ini kepada orang tua, kakak, adik, dan keluarga besar peneliti yang selalu memberikan dukungan kepada peneliti untuk terus melangkah sampai pada titik ini. Terima kasih atas semua perjuangan, kerja keras, pengorbanan, dan doa yang telah diberikan selama ini. Beribu-ribu ucapan terima kasih rasanya tak cukup untuk membalas atas segala upaya yang dilakukan untuk peneliti.

Tulisan ini dipersembahkan juga kepada teman-teman *Karimun Jawa* yang telah berjuang bersama selama masa studi, serta seseorang yang sangat berharga—yang hadir dipenghujung studi ini. Peneliti mengakui akan tertatih-tatih dalam proses penelitian ini tanpa bantuannya. Lalu, tulisan ini juga dipersembahkan pada diri sendiri, entah 5 atau 10 tahun dari sekarang—bahwa peneliti pernah berada di titik di mana dirinya mendorong batasan kemampuannya atas segala hal yang meragukan, tidak mungkin, dan mustahil dari pikiran yang menghantui dirinya.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur senantiasa peneliti ucapkan kehadirat Allah SWT yang selalu memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan penelitian ini. Sholawat serta salam tetap tercurah limpahkan kehadirat Nabi Muhammad SAW, yang senantiasa kita nantikan syafa'atnya kelak dihari akhir. Penyusunan penelitian ini tidak lepas dari dukungan, doa, serta bimbingan dari berbagai pihak. Dengan penuh kerendahan hati, peneliti menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M. Si., sebagai Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. Siti Mahmudah, M. Si., sebagai Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M. Psi. Psikolog., sebagai Dosen Pembimbing I yang telah memfasilitasi peneliti dengan memberikan kontribusi, advis, dan dorongan motivasi dalam proses penelitian ini.
4. Drs. Zainul Arifin, M. Ag., sebagai Dosen Pembimbing II yang telah memfasilitasi peneliti dengan memberikan advis, dan kontribusi yang konstruktif dalam penyusunan penelitian ini.
5. Prof. Dr. H. Rahmat Aziz, M. Si., sebagai Penguji Utama yang telah membimbing dan mengarahkan selama sidang serta memberikan kontribusi yang konstruktif dalam finalisasi penelitian skripsi ini.
6. Segenap Dosen dan Civitas Akademika Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang turut serta memberikan bimbingan dan bantuan kepada peneliti selama masa perkuliahan.
7. Seluruh karyawan-karyawan pada Perusahaan yang bersangkutan yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini, khususnya kepada Divisi *People, Culture Strategy* yang telah memberikan izin penelitian. Kontribusi dan partisipasi yang diberikan menjadi kunci pada penelitian ini.
8. Semua pihak yang turut berkontribusi dalam penelitian ini yang tidak bisa peneliti sebutkan semuanya.

Peneliti menyadari bahwa penelitian skripsi ini masih jauh dari kata kesempurnaan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat peneliti harapkan supaya dapat tersusun dengan lebih baik lagi. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan berkontribusi inovatif bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi.

Malang, 18 Juni 2026

Peneliti,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Rakha Andhika', with a stylized flourish above the first letter 'R'.

Rakha Andhika

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
NOTA DINAS.....	iv
NOTA DINAS.....	v
SURAT PERNYATAAN.....	vi
MOTTO.....	vii
PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
ABSTRAK.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
ملخص.....	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II KAJIAN TEORITIS.....	14
A. <i>Work-Life Balance</i>	14
1. Definisi.....	14
2. Aspek.....	15
3. Faktor.....	16
4. Dampak.....	17
B. <i>Flexible Work Arrangement</i>	19
1. Definisi.....	19
2. Aspek.....	20

3. Jenis-Jenis.....	20
4. Dampak.....	20
C. <i>Perceived Workload</i>.....	22
1. Definisi.....	22
2. Aspek.....	23
3. Faktor.....	24
4. Dampak.....	24
D. <i>Job Crafting</i>.....	25
1. Definisi.....	25
2. Aspek.....	26
3. Faktor.....	27
4. Dampak.....	27
E. Perspektif Islam Mengenai <i>Work-Life Balance</i>.....	29
F. Telaah Teks Al-Quran Tentang <i>Work-Life Balance</i>.....	35
G. Hubungan <i>Flexible Work Arrangement</i> dan <i>Work-Life Balance</i>.....	40
H. Hubungan <i>Perceived Workload</i> dan <i>Work-Life Balance</i>.....	42
I. Hubungan <i>Job Crafting</i> dan <i>Work-Life Balance</i>.....	43
J. Hubungan <i>Flexible Work Arrangement</i> dan <i>Job Crafting</i>.....	44
K. Hubungan <i>Perceived Workload</i> dan <i>Job Crafting</i>.....	45
L. Hubungan <i>Flexible Work Arrangement</i> dan <i>Work-Life Balance</i> Dimediasi Oleh <i>Job Crafting</i>.....	45
M. Hubungan <i>Perceived Workload</i> dan <i>Work-Life Balance</i> Dimediasi Oleh <i>Job Crafting</i>.....	47
N. Kerangka Konseptual.....	48
O. Hipotesis.....	48
1. Hipotesis Mayor.....	48
2. Hipotesis Minor.....	49
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	50
A. Desain Penelitian.....	50

B. Identifikasi Variabel Penelitian.....	51
C. Definisi Operasional.....	51
1. <i>Work-Life Balance</i>	52
2. <i>Flexible Work Arrangement</i>	52
3. <i>Perceived Workload</i>	52
4. <i>Job Crafting</i>	53
D. Partisipan Penelitian.....	53
1. Populasi.....	53
2. Sampel.....	54
E. Alat Pengumpulan Data.....	54
F. Instrumen Penelitian.....	55
1. Skala <i>Work-Life Balance</i>	55
2. Skala <i>Flexible Work Arrangement</i>	56
3. Skala <i>Perceived Workload</i>	57
4. Skala <i>Job Crafting</i>	60
G. Analisis Data.....	60
1. Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	60
2. Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	62
A. Pelaksanaan Penelitian.....	62
B. Demografi Partisipan.....	62
C. Hasil Penelitian.....	65
1. Analisis Deskriptif.....	65
2. Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	77
3. Uji Model Struktural (<i>Inner Mode</i>).....	86
D. Pembahasan.....	92
1. Pengaruh <i>Flexible Work Arrangement</i> Terhadap <i>Work-Life Balance</i>	92
2. Pengaruh <i>Perceived Workload</i> Terhadap <i>Work-Life Balance</i>	94
3. Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Work-Life Balance</i>	96

4. Pengaruh <i>Flexible Work Arrangement</i> Terhadap <i>Job Crafting</i>	98
5. Pengaruh <i>Perceived Workload</i> Terhadap <i>Job Crafting</i>	99
6. Pengaruh <i>Flexible Work Arrangement</i> Terhadap <i>Work-Life Balance</i> Melalui <i>Job Crafting</i>	101
7. Pengaruh <i>Perceived Workload</i> Terhadap <i>Work-Life Balance</i> Melalui <i>Job Crafting</i>	104
8. Kajian Integrasi Islam Melalui Analisis Konfirmasi...	107
9. Kajian Integrasi Islam Melalui Analisis Komplementasi.....	108
10. Kajian Integrasi Islam Melalui Analisis Komparasi...	110
11. Kajian Integrasi Islam Melalui Analisis Kritik Alternatif.....	111
BAB V PENUTUP	113
A. Kesimpulan	113
B. Saran	115
1. Saran untuk Responden.....	115
2. Saran untuk Perusahaan.....	116
3. Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	117
DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN	133

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Analisis Komponen Teks Psikologi.....	32
Tabel 2.2 Analisis Ma'aril Mufrodat	35
Tabel 2.3 Analisis Komponen Teks Al-Quran.....	38
Tabel 3.1 Data Karyawan PT X	54
Tabel 3.2 Blueprint Skala <i>Work-life Balance</i>	56
Tabel 3.3. Blueprint Skala <i>Flexible Work Arrangement</i>	57
Tabel 3.4 Blueprint Skala <i>Perceived Workload</i>	57
Tabel 3.5 <i>Rater Expert Judgement</i>	58
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Isi Aiken	59
Tabel 3.7 Blueprint Skala <i>Job Crafting</i>	60
Tabel 4.1 Data Demografi Partisipan	64
Tabel 4.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Work-Life Balance</i>	65
Tabel 4.3 Kategorisasi Variabel <i>Work-Life Balance</i>	65
Tabel 4.4 Kategorisasi <i>Work Life Balance</i> Berdasarkan Gender	66
Tabel 4.5 Kategorisasi <i>Work-Life Balance</i> Berdasarkan Generasi.....	67
Tabel 4.6 Kategorisasi <i>Work-Life Balance</i> Berdasarkan Status Pernikahan	68
Tabel 4.7 Faktor Pembentuk Variabel <i>Work-Life Balance</i>	69
Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Flexible Work Arrangement</i>	69
Tabel 4.9 Kategorisasi Variabel <i>Flexible Work Arrangement</i>	70
Tabel 4.10 Kategorisasi <i>Flexible Work Arrangement</i> Berdasarkan Generasi	70
Tabel 4.11 Faktor Pembentuk Variabel <i>Flexible Work Arrangement</i>	71
Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Perceived Workload</i>	72
Tabel 4.13 Kategorisasi Variabel <i>Perceived Workload</i>	72
Tabel 4.14 Kategorisasi <i>Perceived Workload</i> Berdasarkan Generasi	73
Tabel 4.15 Faktor Pembentuk Variabel <i>Perceived Workload</i>	74
Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Job Crafting</i>	74
Tabel 4.17 Kategorisasi Variabel <i>Job Crafting</i>	75
Tabel 4.18 Kategorisasi <i>Job Crafting</i> Berdasarkan Generasi	76
Tabel 4.19 Faktor Pembentuk Variabel <i>Job Crafting</i>	76
Tabel 4.20 Nilai <i>Outer Loading</i> Tahap Pertama	78
Tabel 4.21 Nilai <i>Outer Loading</i> Tahap Kedua	80
Tabel 4.22 <i>Discriminant Validity</i> (HTMT) <i>First-Order Outer Model</i>	81
Tabel 4.23 <i>AVE</i> dan <i>Composite Reliability</i>	82
Tabel 4.24 Nilai <i>Outer Loading Second-Order</i>	83
Tabel 4.25 HTMT <i>Second-Order</i>	85
Tabel 4.26 <i>AVE</i> dan <i>Composite Reliability Second Order</i>	85
Tabel 4.27 Uji <i>F-Square</i>	87
Tabel 4.28 Uji <i>R-Square</i>	88
Tabel 4.29 <i>Path Coefficient</i>	89
Tabel 4.30 <i>Specific Indirect Effect</i>	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pola Teks Psikologi <i>Work-Life Balance</i>	31
Gambar 2.2 Peta Konsep <i>Work-Life Balance</i>	33
Gambar 2.3 Pola Teks Ayat	37
Gambar 2.4 Peta Konsep Teks Al-Quran	39
Gambar 2.5 Model Penelitian Uugantsetseg et al. (2024)	46
Gambar 2.6 Kerangka Konseptual	48
Gambar 3.1 Ukuran Sampel Taraf Signifikansi 5%	54
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Bootstrapping</i>	91

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Skala <i>Work-Life Balance</i>	119
Lampiran Skala <i>Flexible Work Arrangement</i>	134
Lampiran Skala <i>Perceived Workload</i>	135
Lampiran Skala <i>Job Crafting</i>	136
Lampiran <i>Expert Judgement</i>	137
Lampiran Izin Penggunaan Instrumen	140
Lampiran Surat Izin Penelitian.....	141
Lampiran Surat Balasan Penelitian	142
Lampiran Tabulasi Data Responden	142
Lampiran <i>Outer Model First Order</i> Uji Pertama	145
Lampiran <i>Outer Model First Order</i> Uji Kedua.....	145
Lampiran <i>Outer Model Second Order</i>	146
Lampiran <i>Inner Model (Bootstrapping)</i>	146
Lampiran Turnitin	147

ABSTRAK

Andhika, Rakha. 2026. Peran *Job Crafting* Dalam Memediasi Pengaruh *Flexible Work Arrangement* Dan *Perceived Workload* Terhadap *Work-Life Balance* Pada Karyawan Generasi Y Dan Z PT X. Skripsi. Fakultas Psikologi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang.

Dosen Pembimbing:

Dr. Endah K. Purwaningtyas, M. Psi. Psikolog. dan Drs. Zainul Arifin, M. Ag.

Bukti empiris mengenai anteseden *work-life balance* pada kohort generasi muda di konteks *startup* Asia Tenggara masih terbatas dan inkonsisten secara teoretis, khususnya terkait efek kabur-batas dari pengaturan kerja fleksibel dan peran kontroversial persepsi subjektif terhadap beban kerja. Penelitian ini mengkaji pengaruh langsung *flexible work arrangement* dan *perceived workload* terhadap *work-life balance*, serta peran mediasi *job crafting*, pada karyawan Generasi Y dan Z di sebuah perusahaan *startup* berbasis teknologi di Indonesia.

Desain kuantitatif *cross-sectional* digunakan dengan teknik *total sampling*, menghasilkan sampel akhir sebanyak 155 partisipan (46% laki-laki; 54% perempuan). Empat instrumen tervalidasi — skala adaptasi *Work-Life Balance Scale* (Gunawan. 2019), *Flexible Work Arrangement Scale* (Aditya, 2024), NASA-TLX (dikonstruksi peneliti), dan *Job Crafting Scale* (Gamar, 2023) — diadministrasikan melalui kuesioner *self-report*. Data dianalisis menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan 5.000 *bootstrap resample*.

Hasil menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* tidak memprediksi *work-life balance* ($\beta = -0,008$, $p = 0,930$, $f^2 = 0,000$), sedangkan *perceived workload* memberikan pengaruh langsung dan positif ($\beta = 0,604$, $p < 0,001$, $f^2 = 0,582$). *Job crafting* bukan prediktor signifikan terhadap *work-life balance* ($\beta = -0,118$, $p = 0,241$, $f^2 = 0,017$), dan tidak berfungsi sebagai mediator antara *flexible work arrangement* dan *work-life balance* ($\beta = -0,057$, $p = 0,199$) maupun antara *perceived workload* dan *work-life balance* ($\beta = -0,006$, $p = 0,865$). Prediktor gabungan menjelaskan 37,6% variansi *work-life balance* ($R^2 = 0,376$). Arah positif yang kontradiktif dari *perceived workload* sejalan dengan *Challenge-Hindrance Stressors Framework*, mengindikasikan bahwa karyawan muda di lingkungan *startup* dengan pertumbuhan tinggi cenderung memaknai beban kerja yang berat sebagai tantangan perkembangan, bukan ancaman. Temuan ini memperluas model *Job Demands-Resources* dengan menegaskan sifat kondisional dari efek kebijakan kerja fleksibel dan keterbatasan transferabilitas lintas-domain perilaku *job crafting* dalam konteks kerja lintas domain, beserta implikasi praktis bagi desain kebijakan SDM yang menyoal kesejahteraan tenaga kerja generasi muda.

Keyword: *work-life balance, flexible work, perceived workload, job crafting*

ABSTRACT

Andhika, Rakha. 2026. *The Role of Job Crafting in Mediating the Effects of Flexible Work Arrangements and Perceived Workload on Work-Life Balance Among Generation Y and Z Employees at PT X*. Thesis. Faculty of Psychology, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang.

Supervisor:

Dr. Endah K. Purwaningtyas, M. Psi. Psikolog. dan Drs. Zainul Arifin, M. Ag.

Empirical evidence on the antecedents of work-life balance among younger generational cohorts in the Southeast Asian startup context remains scarce and theoretically inconsistent, particularly regarding the boundary-blurring effects of flexible work arrangements and the contested role of subjective workload appraisal. This study examined the direct effects of flexible work arrangement and perceived workload on work-life balance, as well as the mediating role of job crafting, among Generation Y and Z employees at a technology-based startup company in Indonesia.

A cross-sectional quantitative design was employed using total sampling, yielding a final sample of 155 participants (46% male; 54% female). Four validated instruments — adapted scales of the Work-Life Balance Scale (Gunawan, 2019), Flexible Work Arrangement Scale (Aditya, 2024), NASA-TLX (self-construct), and Job Crafting Scale (Gamar, 2023) — were administered via self-report questionnaire. Data were analyzed using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with 5,000 bootstrap resamples.

Results indicated that flexible work arrangement did not predict work-life balance ($\beta = -0.008$, $p = 0.930$, $f^2 = 0.000$), whereas perceived workload exerted a positive direct effect ($\beta = 0.604$, $p < 0.001$, $f^2 = 0.582$). Job crafting was not a predictor of work-life balance ($\beta = -0.118$, $p = 0.241$, $f^2 = 0.017$), nor did it function as a mediator between flexible work arrangement and work-life balance ($\beta = -0.057$, $p = 0.199$) or between perceived workload and work-life balance ($\beta = -0.006$, $p = 0.865$). The combined predictors explained 37.6% of the variance in work-life balance ($R^2 = 0.376$). The counterintuitive positive direction of perceived workload aligns with the Challenge-Hindrance Stressors Framework, suggesting that younger employees in high-growth startup environments may cognitively appraise demanding workloads as developmental challenges rather than threats. These findings extend the Job Demands-Resources model by underscoring the conditional nature of flexible work policy effects and the limited cross-domain transferability of job crafting behaviors in boundary-permeable work contexts, with practical implications for HR policy design targeting generational workforce well-being.

Keyword: work-life balance, flexible work, perceived workload, job crafting

ملخص

أندريكا، راخا. 2026. دور تصميم الوظيفة في التوسط بين تأثير ترتيبات العمل المرنة وعبء العمل المتصور على التوازن بين العمل والحياة الشخصية لدى موظفي الجيلين Y و Z في شركة فكرة الأمة المستقلة. أطروحة البكالوريوس. كلية علم النفس، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج.

المشرف:

الدكتورة إنداه ك. بوروانينجتاس، حاصلة على ماجستير في علم النفس، وأخصائية نفسية، والدكتور زينول أريفين، حائز على درجة الماجستير في العلوم الدينية.

لا تزال الأدلة التجريبية المتعلقة بمسبقات التوازن بين العمل والحياة الشخصية لدى جيل الشباب في سياق الشركات الناشئة في جنوب شرق آسيا محدودة وغير متسقة من الناحية النظرية، لا سيما فيما يتعلق بتأثير «تلاشي الحدود» الناجم عن ترتيبات العمل المرنة والدور المثير للجدل للتصورات الذاتية بشأن عبء العمل. تبحث هذه الدراسة التأثير المباشر لترتيبات العمل المرنة وعبء العمل المتصور على التوازن بين العمل والحياة، بالإضافة إلى دور الوساطة الذي يلعبه «تصميم الوظيفة»، على موظفي جيلي Y و Z في شركة ناشئة تعتمد على التكنولوجيا في إندونيسيا

. تم استخدام تصميم كمي مستعرض مع تقنية العينات الشاملة، مما أدى إلى عينة نهائية مكونة من 155 مشاركًا (46% ذكور؛ 54% إناث). تم استخدام أربعة أدوات معتمدة — مقياس التكيف مع التوازن بين العمل (Life Balance Scale (Gunawan, 2019)، ومقياس ترتيبات العمل المرنة (Aditya, 2024)، و NASA-TLX البناء الذاتي)، ومقياس صياغة الوظيفة — (Gamar et al., 2023) تم تطبيقها من خلال استبيان ذاتي. تم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية بأقل المربعات الجزئية-PLS (SEM) مع 5000 عينة إعادة توزيع بوتستراب

. أظهرت النتائج أن ترتيبات العمل المرنة لا تتنبأ بالتوازن بين العمل والحياة بشكل ملحوظ ($\beta = -0,008$ ، $p = 0,930$ ، $f^2 = 0,000$)، في حين أن عبء العمل المتصور له تأثير مباشر ملحوظ وإيجابي ($\beta = 0,604$ ، $p < 0,001$ ، $f^2 = 0,582$). لا يعتبر «تصميم الوظيفة» مؤشراً مهماً للتوازن بين العمل والحياة ($\beta = -0,118$ ، $p = 0,241$ ، $f^2 = 0,017$)، ولا يعمل كوسيط ذي دلالة إحصائية بين ترتيبات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة ($\beta = -0,057$ ، $p = 0,199$) ولا بين عبء العمل المتصور والتوازن بين العمل والحياة ($\beta = -0,006$ ، $p = 0,865$). تفسر المتغيرات التنبؤية مجتمعة 37,6% من التباين في التوازن بين العمل والحياة ($R^2 = 0,376$) يتوافق الاتجاه الإيجابي غير البديهي لحمل العمل المتصور مع إطار عمل «ضغوطات التحدي والعوائق»، مما يشير إلى أن الموظفين الشباب في بيئة الشركات الناشئة ذات النمو السريع يميلون إلى تفسير عبء العمل الثقيل على أنه تحدي للتطور، وليس تهديداً. توسع هذه النتائج نموذج متطلبات العمل والموارد (Job Demands-Resources) من خلال التأكيد على الطبيعة الشرطية لتأثير سياسات العمل المرنة ومحدودية قابلية نقل سلوك صياغة الوظيفة عبر المجالات في سياق العمل عالي الحدود المرنة، إلى جانب الآثار العملية على تصميم سياسات الموارد البشرية التي تستهدف رفاهية القوى العاملة من جيل الشباب.

الكلمات المفتاحية: التوازن بين العمل والحياة، العمل المرن، عبء العمل المتصور، صياغة الوظيفة

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejak dua dekade terakhir, penelitian empiris terkait isu *work-life balance* semakin berkembang di Asia (Le et al., 2020: 1). Demikian pula dengan Indonesia, menurut *Global Life-Work Balance Index* tahun 2025 Indonesia berada di peringkat 35 dengan skor indeks 51.22, peringkat ini naik daripada tahun sebelumnya. Indeks tersebut menunjukkan bahwa pemerintah dan perusahaan berupaya untuk menjaga dan melindungi aset-aset yang mereka miliki, yakni sumber daya manusia. Upaya ini kemudian mendorong perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dengan baik sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja (Öngel et al., 2025: 4). Menurut survei *Jobstreet* tahun 2023 tentang preferensi individu dalam memilih pekerjaan, dari 97 ribu responden di negara Asia Tenggara dan Hong Kong menunjukkan bahwa sebanyak 71% diantaranya memilih dan memprioritaskan pekerjaan yang stabil dengan *work-life balance* yang baik. Dampak positif tak hanya dirasakan oleh tenaga kerja saja, akan tetapi juga dengan kualitas perusahaan yang akan meningkat melalui performa dan kinerja yang ditampilkan oleh tenaga kerjanya.

Kebijakan *work-life balance* nampak pada sejumlah perusahaan-perusahaan *startup* yang menjamur di Indonesia. Menurut *Global Startup Ecosystem Index 2025*, Indonesia menduduki peringkat 45 secara global dan peringkat 3 di Asia Tenggara dengan total perusahaan *startup* mencapai 917 perusahaan aktif (StartupBlink, 2025). Salah satunya PT X, merupakan sebuah perusahaan yang berkomitmen dalam mentransformasi tata kelola pemerintah dan pendidikan melalui pemanfaatan teknologi secara strategis. Secara domisili, PT ini berada di Malang yang posisinya sebagai pusat talenta digital terbesar kedua di Jawa Timur, dengan dominasi generasi milenial atau Y dan generasi Z (Pratiwi et al., 2025: 2). Maka dari itu, PT X yang merupakan perusahaan dengan pemanfaatan platform digital dan teknologi sejak tahun

2019, serta memiliki sejumlah karyawan yang lebih dari 50% merupakan generasi Y dan Z dengan sistem kerja yang secara eksplisit mendukung *work-life balance* sangat relevan untuk merepresentasikan dinamika tersebut. Sistem kerja yang mendukung *work-life balance* ini merupakan WFA (*work from anywhere*), sehingga karyawan mampu melakukan tugas dan tanggung jawabnya dimanapun ia berada. Meliput dari komunikasi dengan salah satu karyawan di divisi personalia, sebut saja S mengungkapkan,

“Jadi disini tuh konsepnya WFA mas, Work From Anywhere, jadi kalau memang ada kebutuhan untuk rapat/meeting dan sebagainya, kita pake kantor. Tapi ada kemungkinan juga kalau kita kerja bareng di cafe, ya jadi dimana aja senyamannya.” (S, Oktober 2025)

Namun, karena perusahaan ini tergolong dalam perusahaan *startup* dan memiliki visi yang besar, beban kerja yang diberikan kepada karyawannya cukup tinggi dengan batas waktu yang terbilang pendek. Sebagaimana yang disampaikan oleh R, seorang karyawan di perusahaan tersebut dalam komunikasi pribadi,

“Di tahun 2025 ini tuh ada perubahan SOTK (Struktur Organisasi Tata Kerja) beberapa kali gitu, jadi di bulan Oktober ini kita juga bakal ngerubah lagi, makanya tugasnya banyak banget terus tenggatnya cuma sebentar.” (R, Oktober 2025)

Hasil kuesioner yang diberikan pada empat karyawan di PT ini, mengungkapkan bahwa beban kerja yang diberikan kepadanya dirasa berlebihan sehingga seringkali mereka mengorbankan kehidupan pribadinya untuk menyelesaikan pekerjaan. Kebijakan kerja yang memberikan fleksibilitas karyawan untuk bekerja dimana saja memberikan dampak positif terhadap efisiensi waktu dan akomodasi sehingga mampu mengatur tanggung jawab dan aktivitas dengan lebih baik. Namun, apa yang disampaikan karyawan melalui kuesionernya menunjukkan bahwa adanya kebijakan *work from anywhere* juga memberikan efek negatif karena seringkali beban kerja yang diberikan melebihi jam kerja walaupun sudah menyusun skala prioritas yang dimiliki. Tidak adanya kejelasan jam kerja dalam perusahaan yang menerapkan *work from anywhere* juga mengakibatkan karyawan atau individu tidak mampu mencapai *work-life balance*. Bahkan, dua karyawan juga

menyebutkan dirinya terkadang susah fokus untuk bekerja karena masalah pribadi yang terbawa dalam domain kerja. Nampaknya, masalah yang terjadi di lapangan sedikit berbeda dengan temuan-temuan yang menjelaskan nilai etos kerja pada generasi Y dan Z yang cenderung mengedepankan fleksibilitas kerja untuk mencapai *work-life balance*.

Walaupun jumlah responden terbatas, temuan pra-penelitian memberikan gambaran awal terkait dinamika kerja yang ada di PT X menunjukkan adanya kekurangan dalam penerapan kebijakan *work from anywhere* serta diperparah melalui beban kerja yang banyak dengan rentang waktu pengerjaan yang terbatas. Kondisi inilah yang menunjukkan adanya perbedaan antara masalah di lapangan dengan temuan teoritis pada generasi Y dan Z sehingga memberikan tekanan bagi karyawan dalam melakukan tugasnya yang kemudian berdampak pada sulitnya mencapai *work-life balance*. Walaupun demikian, seringkali dilakukan pertemuan secara luring pada tiap-tiap divisi perusahaan untuk melakukan pengerjaan tugas bersama sehingga saling memudahkan satu sama lain. Terbukti dalam hasil pengamatan, salah satu karyawan meminta bantuan dalam proses pengerjaan kepada rekan sejawatnya sehingga tugas dapat terselesaikan lebih cepat dan akurat. Hal ini memberikan keuntungan bagi karyawan tersebut karena tidak perlu susah payah untuk melanjutkan pengerjaan diluar jam kerja sehingga memberikan kesempatan pada karyawan untuk mampu mencapai *work-life balance*.

Work-life Balance merupakan sebuah konsep yang menjelaskan bagaimana individu mampu untuk menyeimbangkan peran dalam kerja dan peran diluar kerja dengan memberikan kontribusi yang sama. Menurut Kirchmeyer (1995: 517) mendefinisikan *work-life balance* sebagai capaian yang diperoleh individu atas pengalamannya pada seluruh domain kehidupan yang membutuhkan energi, waktu, dan komitmen serta mampu mendistribusikannya secara baik pada tiap-tiap domain. *Work-life balance* juga dipandang sebagai suatu hubungan kausalitas antara peran yang dimiliki dapat meningkatkan kualitas hidup dalam peran lainnya, begitu pula sebaliknya (Greenhaus & Powell, 2006: 73). Sementara, Brough et al. (2014: 2728) memandang *work-life balance* sebagai persepsi individu dalam

menyeimbangkan tanggung jawabnya di domain yang berbeda. Pencapaian *work-life balance* memberikan dampak positif pada lintas domain, diantaranya meningkatkan kepuasan hidup (Borgh et al., 2025: 6), kepuasan kerja (Abdurrahman et al., 2025: 2028; Nugroho, 2025: 216), keterikatan kerja (Nguyen et al., 2023: 635), kualitas hidup karyawan (Askari et al., 2021: 3), menurunkan tingkat *turnover* (Rosita et al., 2024: 193), meningkatkan kinerja (Selvia et al., 2025: 7518).

Menurut pandangan Islam, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan bagian dari prinsip *wasathiyyah* (moderasi) yang menekankan pemenuhan hak secara proporsional pada setiap aspek kehidupan. Islam tidak memandang pekerjaan sebagai aktivitas yang terpisah dari kehidupan personal dan spiritual, melainkan sebagai bagian dari ibadah selama dilaksanakan secara bertanggung jawab dan tidak mengabaikan kewajiban lainnya. Prinsip ini tercermin dalam hadis sahih ketika Salman Al-Farisi menasehati Abu Darda, lalu dibenarkan oleh Nabi Muhammad SAW:

“Sesungguhnya Tuhanmu mempunyai hak atasmu, dirimu mempunyai hak atasmu, dan keluargamu mempunyai hak atasmu, maka berikanlah setiap yang memiliki hak akan haknya.” (HR. Bukhari No. 1968)

Hadis ini menunjukkan bahwa individu perlu mengelola waktu, energi, dan tanggung jawab secara seimbang agar seluruh peran kehidupannya dapat berjalan optimal. Al-Ghazali juga menjelaskan bahwa manusia memiliki berbagai amanah yang harus dipenuhi secara proporsional, yaitu hak Allah, hak diri sendiri, hak keluarga, dan hak masyarakat. Menurutnya, seseorang tidak boleh berlebihan dalam satu aktivitas hingga mengabaikan kewajiban lainnya, karena sikap tersebut bertentangan dengan tujuan syariat (*maqashid al-syari'ah*) yang menghendaki kemaslahatan manusia. Maka dari itu, upaya mencapai *work-life balance* sejalan dengan prinsip Islam untuk memenuhi hak dan tanggung jawabnya secara proporsional, sehingga tidak terjadi dominasi satu peran yang dapat mengganggu keberlangsungan peran lainnya.

Berdasarkan model konseptual yang disusun oleh Nayak dan Pandey (2015: 184) bahwa ketika tanggung jawab salah satu dari dua domain, yaitu pekerjaan dan keluarga tidak sesuai dengan *output* yang diberikan oleh

individu, maka individu itu akan gagal dalam mencapai keseimbangan peran secara penuh dan berakibat pada kinerjanya baik di lingkungan kerja ataupun keluarga. Beban kerja yang berlebihan, jam kerja tambahan, infleksibilitas pengaturan kerja, dan rekan kerja yang tidak suportif juga berpengaruh negatif pada *work-life balance*. Begitu pula dengan karakteristik dan tanggung jawab dalam keluarga. Namun, akan tidak komprehensif apabila konsep *work-life balance* hanya menitikberatkan pada satu domain non-kerja, yakni keluarga. Karyawan atau tenaga kerja juga memiliki aktivitas pada domain non-kerja yang sama pentingnya dengan tanggung jawab dalam keluarga, seperti merawat diri, teman, dan aktivitas hobi yang dimiliki (Prakash, 2018: 2).

Keberagaman karyawan yang dimiliki juga menjadi faktor bagaimana mereka mempersepsikan lingkungan kerjanya. Saat ini, perubahan demografis pada karyawan terjadi dalam skala yang besar. Dominasi Generasi Y dan Generasi Z menggeser generasi-generasi di atasnya, sehingga mental, pola perilaku, dan nilai yang mereka miliki mentransformasi budaya kerja yang sehat dan menjunjung tinggi prinsip *work-life balance* (Sánchez et al., 2019: 13; Trifan & Pantea, 2023: 491, 2024: 1088; Waworuntu et al., 2022: 401). Demikian juga dengan status pernikahan dan usia anak yang dimiliki dalam keluarga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian *work-life balance* (Chen et al., 2022: 5; Kurowska et al., 2025: 1682). Maka dari itu, penting untuk perusahaan memberdayakan karyawan-karyawan melalui kebijakan yang menunjang *work-life balance*. Salah satunya dengan menerapkan kebijakan WFA (*work from anywhere*) yang dilakukan oleh perusahaan ini untuk memberikan fleksibilitas kerja tanpa mengurangi performa dan kinerja yang ditampilkan oleh karyawan.

Flexible work arrangement merupakan pengaturan dalam perusahaan yang memberikan kebebasan pada karyawan untuk mengubah waktu dan tempat terkait kegiatan kerjanya. Menurut Russell et al. (2009: 79), *flexible work arrangement* juga meliputi fleksibel waktu (*flexitime*), fleksibel tempat (*flexi-place*), dan juga kerja paruh waktu (*part-time*) serta berbagai kegiatan perusahaan yang menunjang keseimbangan peran kerja dan kehidupan. Secara singkat, konsep ini juga digambarkan sebagai pilihan yang diberikan oleh

perusahaan kepada karyawannya mengenai kapan, dimana, dan berapa lama periode kerja dalam waktu tertentu (Hidayah et al., 2021: 41). Pada penelitiannya Onyekwelu et al. (2022: 305) juga dibuktikan bahwa *flexible work arrangement* merupakan lingkungan kerja yang tidak terikat oleh tempat dan waktu. Kesimpulannya, *flexible work arrangement* adalah konsep kerja yang memberikan karyawan kebebasan dalam mengatur kapan, dimana, dan cara mereka kerja untuk mampu mencapai *work-life balance*.

Temuan tersebut sejalan dengan beberapa literatur yang mengatakan bahwa fleksibilitas dalam pengaturan kerja, baik secara tempat dan waktu secara langsung memiliki pengaruh yang positif terhadap *work-life balance* dengan kuantitas kontribusi yang beragam (Ananda, 2024: 338; Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui, 2019: 120; Cornelia & Nasution, 2024: 154; Silminawati & Rachmawati, 2022: 23; Siregar et al., 2024: 183; Soeradi & Yuniasanti, 2025: 200). Perusahaan yang menerapkan fleksibilitas dalam pengaturan kerja memberikan karyawannya kemudahan serta kenyamanan untuk membawa tugas kerjanya ke rumah sehingga memberi kesempatan mereka untuk menghabiskan waktu dan melakukan tanggung jawabnya di rumah. Ini sejalan dengan karakteristik generasi Y dan Z yang menjunjung nilai integrasi antara kehidupan dan kerja (Ojha, 2024). Tidak adanya penerapan kerja yang fleksibel seperti kerja *remote* menjadi penyebab diantara karyawan generasi muda tidak memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan (Saraiva & Nogueiro, 2025).

Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Widyanti dan Dewi (2023: 340) memberikan temuan yang menarik diantara karyawan generasi milenial. *Flexible work arrangement* tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap *work-life balance*. Penelitian yang dilakukan oleh Irawanto et al. (2021: 8), menemukan bahwa penerapan *work from home* justru memiliki pengaruh negatif terhadap *work-life balance*. Penelitian yang dilakukan Putra et al. (2020: 350) dan Herrera-Ballesteros et al. (2025: 165) juga memberikan temuan yang saling bertentangan pada dua aspek *flexible work arrangement* (*remote work* dan *flexible work hours/schedule*) terhadap *work-life balance*. Batasan yang dimiliki untuk memisahkan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi tumpang tindih dan sulit untuk menciptakan *work-*

life balance. Kaburnya batasan tersebut cenderung untuk menimbulkan konflik dalam keluarga (Aura & Desiana, 2023; Cornelia & Nasution, 2024). Ditambah lagi, status perkawinan dan gender menjadi faktor yang memperparah dampak tersebut (Dordoni, 2025: 11). Kekurangan ini menjadi aplikasi praktis bagi perusahaan dan organisasi untuk memberikan kebijakan yang fleksibel secara optimal dan efektif guna mencapai *work-life balance* pada karyawannya (Sirgy & Lee, 2018: 249).

Kendala yang dihadapi akan bertambah sulit apabila beban kerja yang diberikan kepada karyawan tidak sesuai porsinya. Sebagaimana yang disampaikan oleh R dan dialami oleh H, bahwa beban kerja dalam PT ini dinilai berlebih dan terkadang melebihi jam kerja dengan tenggat waktu yang terbilang singkat. Ciri khas dari sebuah perusahaan *startup* selain dari kebijakan *hybrid*-nya dalam memberikan fleksibilitas kerja, yakni juga dalam beban kerja yang tinggi karena pertumbuhan yang masif. Perusahaan *startup* merupakan perusahaan rintisan dengan produk dan inovasi yang mengandalkan teknologi dengan fokus pertumbuhan dan pengembangan skala bisnis yang cepat (Baihaqqy, 2023: 3). Tuntutan dalam memperbesar skala dan target pasar tentunya menjadi tantangan bagi karyawan perusahaan. Sebagaimana pada penelitian Anandani dan Rahmasari (2022: 105) mengungkapkan bahwa karyawan *startup* mendapati beban kerja yang berlebih dan diluar tanggung jawabnya serta memberikan dampak kuat pada *burnout*.

Menurut Mahawati et al. (2021: 49), beban kerja merupakan volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya. Pada dasarnya beban kerja diukur berdasarkan indikator yang objektif seperti jam kerja, frekuensi, dan intensitas. Namun penelitian kontemporer tak sedikit meneliti dari perspektif karyawan yang bekerja, artinya beban kerja dinilai dari sisi subjektif dari karyawan yang mengalaminya. Menurut Hart dan Staveland (1988: 143), konsep beban kerja merupakan *human-centered*, sehingga pengalaman subjektif karyawan terhadap beban kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor (seperti kompetensi, sikap, dan kepribadian) tidak hanya tuntutan yang objektif dari beban atau tugas yang diberikan. Tuntutan kerja ini akan memberikan dampak negatif

bilamana diberikan secara berlebihan dan tidak sesuai kapasitasnya. Penelitian oleh Karani et al. (2022: 10) menemukan bahwa beban kerja yang berlebih mampu memberikan distres psikologis pada karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ndubueze et al. (2025: 118) menemukan bahwa *perceived workload*, khususnya dalam aspek *mental demand* dan *frustration* memberikan pengaruh negatif terhadap kepuasan hidup secara umum. Temuan yang serupa dalam penelitian Vauhkonen et al. (2024: 6) menemukan bahwa beban kerja mental (*mental workload*) memiliki pengaruh yang kuat terhadap kesehatan mental kerja pada para pengajar di bidang keperawatan. Pada konteks pengajar, penelitian Gan et al. (2025: 7) juga menemukan adanya perbedaan *perceived workload* antara laki-laki dan perempuan, bahwa laki-laki lebih memiliki persepsi beban kerja yang berlebih daripada perempuan. Disparitas tidak hanya terjadi dalam konteks gender, namun juga secara usia. Penelitian Hao et al. (2025: 8) menemukan bahwa pekerja muda memiliki tendensi untuk mengalami beban kerja secara mental karena minimnya pengalaman yang dimiliki. Dampaknya terhadap kesehatan mental individu dan kepuasan hidup mengindikasikan adanya pengaruh terhadap *work-life balance*.

Pada penelitian Fahmi dan Riyanto (2024: 111) menemukan pengaruh negatif *workload* terhadap *work-life balance* dengan kontribusi sebesar 39%. Temuan ini didukung oleh penelitian Holland et al. (2019: 73), bahwa *perceived workload* memiliki pengaruh secara negatif terhadap *work-life balance* yang pada akhirnya memicu individu memiliki intensi untuk keluar pekerjaan. Penelitian oleh Fuadiputra dan Novianti (2021: 89) juga memaparkan hasil yang sama, bahwa *perceived workload* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *work-life balance* karena minimnya otonomi pada karakteristik pekerjaannya. Akan tetapi, temuan-temuan tersebut bertentangan dengan penelitian Rachman dan Satwika (2024: 154), bahwa sebanyak 61 karyawan generasi Z justru mendapatkan hubungan yang positif antara *workload* dan *work-life balance* dengan nilai koefisien yang moderat (0.352). Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Pasla et al. (2021: 223) yang memfokuskan pada karyawan generasi Y dan Z yang melakukan kerja secara

remote. *Workload* memiliki pengaruh positif terhadap *work-life balance* dengan kontribusi sebesar 38%.

Walaupun *flexible work arrangement* berpengaruh secara positif dalam meningkatkan *work-life balance*, penelitian kontemporer menunjukkan temuan yang inkonsisten (Irawanto et al., 2021: 8; Widyanti & Dewi, 2023: 340). Demikian pula dengan hubungan antara *perceived workload* dan *work-life balance* (Fahmi & Riyanto, 2024: 111; Rachman & Satwika, 2024: 154). Adanya pengaruh yang positif dan negatif dalam tuntutan pekerjaan dengan pencapaian karyawan dalam menyeimbangkan peran kerja dan kehidupan pribadi menunjukkan adanya faktor individual yang memediasi hubungan tersebut. Karyawan yang berinisiatif dan proaktif untuk mengatur atau mengubah cara mereka bekerja agar lebih bermakna dan sesuai dengan preferensi pribadi dapat berpengaruh terhadap *work-life balance*. Sebagaimana dalam Apriyanti et al. (2021: 272) serta Firdauz dan Sawitri (2021: 237), menemukan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*. Kemampuan karyawan dalam mengubah cara bekerja sesuai dengan preferensi pribadi mengarah pada peningkatan *subjective well-being*, dimana antara *work-life balance* dan *subjective well-being* beririsan dengan *life satisfaction* (Slowiak & DeLongchamp, 2022: 417).

Menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001: 180) *job crafting* adalah tindakan individu secara aktif untuk membentuk dan menyesuaikan pekerjaannya agar sesuai dengan preferensi pribadi. Tims et al. (2015: 914) mendefinisikan *job crafting* sebagai perubahan yang dilakukan karyawan secara proaktif dan mandiri terhadap tuntutan dan sumber daya pekerjaannya, agar pekerjaan tersebut lebih sesuai dengan kemampuan, kebutuhan, serta preferensi pribadinya. Menurut perspektif teori JD-R, tuntutan pekerjaan yang memberikan fleksibilitas cenderung mendorong perilaku otonomi dan meningkatkan perilaku *job crafting* (Tims et al., 2015: 915). Demikian pula dengan beban kerja yang berlebih mampu memicu perilaku *job crafting* sebagai strategi defensif dalam menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya yang sesuai untuk mengatasi dampak negatif (Ingusci et al., 2021: 7). Interaksi antara *demands* dan *resources* mendorong karyawan untuk memunculkan

perilaku *job crafting* sehingga dapat menyeimbangkan kemampuan dan tuntutan pekerjaan sesuai preferensinya tanpa memberikan dampak negatif pada kesehatan mental.

Penelitian yang dilakukan oleh Jaafar dan Rahim (2022: 4) menunjukkan bahwa *telecommuting* atau penerapan *work from anywhere* memicu perilaku otonomi sehingga mampu mengontrol jadwal dan cara kerja mereka sendiri. Lalu, proses ini diperkuat dengan temuan bahwa perilaku otonomi memprediksi dan berhubungan positif dengan perilaku *job crafting* (Nwanzu & Babalola, 2024: 20). Terbukti pada sebuah perusahaan yang memiliki visi perkembangan yang pesat, menjunjung tinggi kualitas produk dan pelayanan yang baik (*mature organization*) dalam menerapkan kebijakan *job crafting* mampu menurunkan *burnout* dan demotivasi secara signifikan pada mayoritas karyawan generasi Y dan Z (Kardas, 2023: 17). Penelitian yang dilakukan oleh Uugantsetseg et al. (2024: 190) juga menemukan bahwa *job crafting* mampu menjelaskan hubungan antara *flexible work arrangement* dan *work-life balance* sebagai mediasi parsial ($b = .047, p < .05$).

Sementara, dalam penelitian Ingusci et al. (2021: 7) menemukan bahwa beban kerja juga memiliki hubungan yang positif dengan *job crafting*, artinya semakin tinggi beban kerja yang diberikan semakin tinggi pula karyawan melakukan *job crafting*. Proses ini juga dijelaskan oleh Ingusci et al. (2019: 6), bahwa beban kerja berpengaruh terhadap *seeking challenges* (aspek *job crafting*). Tergantung pada konteks, bagaimana karyawan mempersepsikan tuntutan kerja, salah satunya beban kerja—dapat menjadi sebuah tantangan atau hambatan dimana ini sangat dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik individual, seperti adaptabilitas yang tinggi (Ingusci et al., 2019: 9). Karyawan yang memandang beban kerja sebagai bentuk tantangan akan membuka ruang kesempatan untuk berkembang dan belajar bagi dirinya serta menutup dampak negatif seperti kesehatan mental yang buruk (Cavanaugh et al., 2000: 70). Mempertegas lagi, bahwa perilaku *job crafting* juga berpengaruh pada *work-life balance* karyawan (Apriyanti et al., 2021: 272; Firdauz & Sawitri, 2021: 237; Slowiak & DeLongchamp, 2022: 417). Kemampuan karyawan dalam menyesuaikan tuntutan dan sumber daya yang ada dengan preferensi pribadi

membuat karyawan lebih sejahtera dan puas terhadap pekerjaannya yang mengarah pada *work-life balance*.

Berdasarkan temuan dilapangan, penerapan dari *work from anywhere* justru memberikan masalah karena kaburnya batasan dari domain kerja dan kehidupan pribadi serta persepsi karyawan mengenai tanggung jawab yang diberikan padanya terlalu berlebihan memberikan dampak pada abainya tanggung jawab dalam kehidupan pribadi. Tidak selarasnya temuan yang ada dilapangan dengan teori yang dipaparkan menunjukkan adanya kesenjangan antara hubungan tersebut. Walaupun demikian, temuan-temuan dari penelitian terdahulu juga memberikan hasil yang beragam terhadap *work-life balance*. Inkonsistensi dari temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa tidak hanya faktor organisasional yang dapat mempengaruhi tingkat *work-life balance* karyawan, melainkan juga faktor individual. Peran faktor individual ini akan menjelaskan bagaimana mekanisme hubungan-hubungan dengan temuan di lapangan. Tentunya, peran mediasi ini akan menjadi terobosan dalam penelitian ini karena memfokuskan pada populasi karyawan-karyawan muda pada perusahaan *startup*. Maka dari itu, peneliti menawarkan judul penelitian sebagai berikut: *Peran Job Crafting Dalam Memediasi Pengaruh Flexible Work Arrangement dan Perceived Workload Terhadap Work-Life Balance Pada Karyawan Generasi Y dan Z PT X*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat *work-life balance* pada karyawan?
2. Bagaimana tingkat *flexible work arrangement* pada karyawan?
3. Bagaimana tingkat *perceived workload* pada karyawan?
4. Bagaimana tingkat *job crafting* pada karyawan?
5. Apakah *flexible work arrangement* berpengaruh langsung terhadap *work-life balance*?
6. Apakah *perceived workload* berpengaruh langsung terhadap *work-life balance*?

7. Apakah *job crafting* berpengaruh langsung terhadap *work-life balance*?
8. Apakah *flexible work arrangement* berpengaruh langsung terhadap *job crafting*?
9. Apakah *perceived workload* berpengaruh langsung terhadap *job crafting*?
10. Apakah *job crafting* berperan dalam memediasi pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *work-life balance*?
11. Apakah *job crafting* berperan dalam memediasi pengaruh *perceived workload* terhadap *work-life balance*?

C. Tujuan Penelitian

Melalui rumusan masalah yang diajukan, peneliti bertujuan untuk mengetahui hubungan variabel sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat *work-life balance* pada karyawan.
2. Mengetahui tingkat *flexible work arrangement* pada karyawan.
3. Mengetahui tingkat *perceived workload* pada karyawan.
4. Mengetahui tingkat *job crafting* pada karyawan.
5. Membuktikan pengaruh langsung *flexible work arrangement* terhadap *work-life balance*.
6. Membuktikan pengaruh langsung *perceived workload* terhadap *work-life balance*.
7. Membuktikan pengaruh langsung *job crafting* terhadap *work-life balance*.
8. Membuktikan pengaruh langsung *flexible work arrangement* terhadap *job crafting*.
9. Membuktikan pengaruh langsung *perceived workload* terhadap *job crafting*.
10. Membuktikan peran *job crafting* dalam memediasi pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *work-life balance*.
11. Membuktikan peran *job crafting* dalam memediasi pengaruh *perceived workload* terhadap *work-life balance*.

D. Manfaat Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah diajukan serta tujuan dalam penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, manfaat pada penelitian ini akan memberikan kontribusi pada kajian psikologi industri dan organisasi melalui konsep-konsep yang menjadi pembicaraan hangat dalam dunia penelitian dan perkembangan modern, yakni *work-life balance*, *flexible work arrangement*, *perceived workload*, dan *job crafting*. Fokus penelitian ini juga mendasarkan pada karyawan-karyawan generasi muda (Y dan Z) yang akan bertambah tiap tahunnya, sehingga mampu memperkaya kajian teoritis. Disamping itu, penelitian ini diharapkan juga menjadi kajian yang akuntabel dan relevan untuk penelitian-penelitian yang akan datang sehingga mampu diaplikasikan secara praktis.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, harapannya penelitian ini mampu memberikan kontribusi bagi perusahaan-perusahaan, baik *startup* atau *mature* dalam menerapkan kebijakan *work-from anywhere*. Bagi PT X, temuan ini juga mampu menjadi bahan evaluasi program dan kebijakan, beserta pengembangan karakter karyawan melalui program pelatihan untuk mampu meningkatkan kepuasan dan keseimbangan pada domain kerja dan non-kerja. Sementara itu, bagi karyawan atau tenaga kerja diharapkan mampu mengambil manfaat dari penelitian ini dengan mengembangkan kesadaran dan penguatan akan kompetensi serta karakter yang sesuai dengan preferensi pribadi terhadap tuntutan kerja yang diberikan untuk meningkatkan *work-life balance*.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

Pada bagian ini akan membahas mengenai landasan teori, meliputi dari definisi, aspek, faktor, dan dampak pada masing-masing variabel yang diuji dalam penelitian ini. Bagian ini juga akan menjelaskan bagaimana hubungan-hubungan antara variabel, kerangka konseptual dari variabel yang diteliti, serta hipotesis-hipotesis yang diajukan.

A. *Work-Life Balance*

1. Definisi

Secara historis, konsep *work-life balance* diartikan sebagai “*absence of work-family conflict*”, artinya ketiadaan konflik atau minimnya intensitas konflik dalam domain kerja dan keluarga (Grzywacz & Carlson, 2007: 457). Namun, lambat laun banyak tokoh dan peneliti yang memberikan definisi yang lebih komprehensif. Kirchmeyer (1995: 517) mendefinisikan *work-life balance* sebagai kemampuan individu dalam mendistribusikan waktu, tenaga, dan komitmen dalam segala peran yang dimiliki. Sementara, Greenhaus dan Powell (2006: 73) memahami *work-life balance* sebagai suatu hubungan kausalitas antara peran yang dimiliki dapat meningkatkan kualitas hidup dalam peran yang lainnya. dalam teori *Spillover*, bahwa apa yang terjadi dalam lingkungan kerja berpengaruh (terbawa) pada lingkungan keluarga, begitu pula sebaliknya (Zedeck & Mosier, 1990: 241). Lebih lanjut, Brough et al. (2014: 2728) berpendapat bahwa *work-life balance* merupakan penilaian subjektif individu terhadap keselarasan antara aktivitas kerja dan non-kerja serta kehidupan secara umum. Terdapat banyak perspektif teori dalam mendefinisikan *work-life balance*. Fisher (2001: 11) mendefinisikan konsep *work-life balance* dengan pondasi teori *Conservation of Resources* (COR). Menurutnya, terdapat empat komponen dalam mendefinisikan *work-life balance*, yaitu waktu, perilaku, energi, dan tekanan (*strain*). Berdasarkan teori COR, stres akan terjadi bilamana individu mempersepsikan bahwa dirinya akan

kehilangan sumber daya (energi, waktu) atau mengerahkan seluruh sumber dayanya untuk melakukan tugas atau aktivitas tanpa mendapatkan apa yang diharapkan sebagai imbalan (Hobfoll, 1989: 516).

Fisher et al. (2009: 442) lalu mendalami definisinya dengan berpendapat bahwa *work-life balance* merupakan interaksi antara pekerjaan dan kehidupan individu yang bersifat dua arah, mencakup positif (*enhancement*) dan negatif (*interference*). Definisi tersebut menjadi konsep dan landasan dalam penelitian ini untuk mengukur *work-life balance*.

2. Aspek

Menurut Fisher et al. (2009: 449), terdapat empat aspek dalam *Work-Life Balance*, yaitu *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL), dan *Personal Life Enhancement with Work* (PLEW). Berikut eksplanasi dari masing-masing aspek tersebut:

a. *Work Interference with Personal Life*

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi. Ketika individu mendapatkan tuntutan kerja yang berlebih, seperti beban kerja yang berlebih sehingga berakibat lembur dan adanya konflik dengan rekan kerja, akan memberikan dampak pada domain non-kerja seperti kepuasan dan kualitas hidup yang menurun, distres psikologis, dan depresi.

b. *Personal Life Interference with Work*

Mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan. Ketika individu mendapatkan dukungan sosial atau keluarga yang rendah, tekanan dan ekspektasi peran sosial, serta kepemilikan anak secara usia – memberikan dampak negatif pada domain kerja seperti menurunnya komitmen dan *engagement* kerja, menurunnya kepuasan karir dan kerja, meningkatkan *abseenteism*, bahkan meningkatkan probabilitas individu untuk keluar pekerjaan.

c. *Work Enhancement of Personal Life*

Mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi meningkatkan kinerja atau performa dalam kehidupan kerja. Bilamana individu memiliki lingkungan yang suportif, baik dari keluarga ataupun sosial, manajemen diri yang baik, serta menyibukkan diri dengan kegiatan positif akan memberikan dampak positif pada domain kerja – seperti tingkat performa yang tinggi, meningkatnya kepuasan dan keterikatan kerja pada individu.

d. *Personal Life Enhancement of Work*

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan individu. Bilamana individu mendapatkan tuntutan kerja yang fleksibel (waktu, tempat), rekan kerja yang suportif, dan iklim organisasi yang mendukung akan memberikan dampak positif pada domain non-kerja – seperti kepuasan yang meningkat, baik keluarga, pernikahan, maupun secara umum, serta kesehatan mental individu.

3. Faktor

Beberapa literatur telah memberikan gambaran mengenai berbagai anteseden dalam mencapai *work-life balance*. Menurut Le et al. (2020: 3), ada beberapa faktor yang memicu *work-life balance* dalam lingkup yang berkaitan dengan kerja dan non-kerja, yaitu sebagai berikut:

a. Tuntutan Kerja

Tuntutan (*demand*) dalam kerja memberikan kontribusi yang besar dalam mempengaruhi *work-life balance*. Jam kerja yang berlebihan membuat individu mengabaikan tanggung jawab atau peran dalam keluarga dimana berimbas pada kehidupan keluarganya (Kodagoda, 2018: 121).

b. Sumber Daya Kerja

Hubungan interpersonal dengan rekanan dan supervisor dalam lingkungan kerja juga menjadi faktor yang menentukan tingkat *work-life balance* individu (Effendi et al., 2025: 18; Navajas-Romero et al., 2020: 6). Kebijakan yang mendukung untuk memudahkan karyawan melakukan tanggung jawab dalam keluarga dan pribadi melalui fleksibilitas tempat kerja (Macchioni & Prandini, 2019: 10), serta pengurangan jam kerja (Jain et al., 2025: 8).

c. Karakteristik Keluarga

Peran ganda pada wanita yang bekerja sekaligus menjadi ibu sangat sulit untuk mempertahankan *work-life balance* (González Ramos & García-de-Diego, 2022: 9). Dukungan dari keluarga juga membuktikan bahwa berpengaruh signifikan terhadap tercapainya *work-life balance* (Sari & Nugroho, 2024: 53).

d. Karakteristik Individu

Atribut seperti usia karyawan menjadi sangat signifikan untuk mencapai *work-life balance* yang dipengaruhi oleh kebijakan dalam perusahaannya (Domagalska-Grędyś & Sroka, 2025: 15). Ditambah pula dengan adanya kesenjangan karakteristik antar generasi membuat perbedaan yang signifikan (Janeska-Iliev & Kitanovikj, 2024: 16). Lalu, kepribadian individu yang inisiatif dan proaktif dalam lingkungan kerja juga mampu memitigasi adanya konflik kerja-keluarga (Lau et al., 2013: 509).

4. Dampak

Menurut Le et al. (2020: 3), terdapat beberapa dampak dari *work-life balance* baik yang berkaitan dengan domain kerja maupun domain non-kerja, yaitu sebagai berikut:

a. Menurunnya Tingkat Turnover

Work-life balance terbukti dalam menurunkan intensi karyawan untuk keluar pekerjaan (Rosita et al., 2024: 193), sehingga ini menjadi dampak positif bagi perusahaan karena tidak mengeluarkan biaya yang besar untuk membuka lowongan kerja.

b. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Sementara bagi karyawan, dengan adanya kebijakan yang mendukung *work-life balance* akan memberikan kepuasan bagi mereka karena perusahaan peduli dengan kehidupan pribadi karyawan (Abdurrahman et al., 2025: 2022).

c. Meningkatkan Keterikatan (*engagement*)

Work-life balance yang tinggi juga mendorong karyawan untuk terlibat secara penuh dalam lingkungan kerjanya karena mengetahui bahwa perusahaannya sangat memperhatikan karyawannya melalui kebijakan (Nguyen et al., 2023: 635).

d. Meningkatkan Kinerja

Work-life balance juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja-kinerja karyawan sehingga berkesinambungan dalam meningkatkan produktivitas (Selvia et al., 2025: 7518).

e. Meningkatkan Kepuasan Hidup

Pada domain non-kerja, *work-life balance* juga memberikan dampak yang signifikan terhadap tingkat kepuasan hidup karyawan secara umum (Borgh et al., 2025: 6; Taşdelen-Karçkay & Bakalım, 2017: 9).

f. Meningkatkan *Well-Being*

Work-life balance juga terbukti dalam meningkatkan *well-being* individu karena kepuasan yang dimiliki pada domain kerja dan non-kerja (Liswandi & Muhammad, 2023: 5).

B. *Flexible Work Arrangement*

1. Definisi

Pengaturan sistem kerja yang fleksibel muncul karena perkembangan teknologi komunikasi yang pesat. Sistem ini memberikan kemudahan bagi para karyawan untuk bebas menentukan dimana, kapan, dan berapa lama individu bekerja (Selby & Wilson, 2001, 2). Kelliher & Anderson (2008: 4) juga memberikan pendapatnya mengenai *flexible work arrangement*, merupakan suatu sistem kerja yang memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menentukan lokasi dan waktu kerja dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dan performa kerja. Sejalan dengan definisi dari Hill et al. (2008: 151) bahwa *flexible work arrangement* merupakan kemampuan pekerja untuk membuat pilihan dalam menentukan kapan, dimana, dan untuk berapa lama mereka terlibat dalam pelaksanaan tugas-tugas kerja. Russell et al. (2009: 79) juga menekankan bahwa *flexible work arrangement* meliputi *flexi-time* dan *flexi-place*, sehingga lokasi kerja tidak terbatas pada kantor dengan jam kerja yang konvensional. Sementara Hidayah et al. (2021: 41), memberikan definisi *flexible work arrangement* merupakan kebijakan perusahaan yang membebaskan karyawannya untuk menentukan tempat, waktu, dan periode bekerjanya. Hal ini diperkuat oleh definisi dari Onyekwelu et al. (2022: 305) bahwa *flexible work arrangement* adalah lingkungan kerja yang tidak terikat oleh tempat dan waktu.

Mengacu pada istilah yang dipaparkan oleh Selby & Wilson (2001: 2) dan menjadi dasar untuk mengukur *flexible work arrangement*. Menurutny, *flexible work arrangement* merupakan sistem yang memberikan kemudahan bagi para karyawannya secara bebas untuk menentukan kapan, dimana, dan berapa lama individu bekerja.

2. Aspek

Menurut Selby dan Wilson (2001: 36), terdapat dua aspek pada *flexible work arrangement*, yaitu sebagai berikut:

a. Lokasi

Karyawan diberikan fleksibilitas dalam menentukan lokasi kerja sesuai dengan preferensi masing-masing. Opsi tersebut meliputi rumah, kafe, kantor, bahkan di tempat saat karyawan sedang di luar kota atau liburan. Fleksibilitas ini didukung oleh teknologi dan media yang mempermudah komunikasi secara langsung tanpa ada batasan, baik kepada rekan ataupun klien.

b. Waktu

Perusahaan memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk menentukan waktu aktif dalam menjalankan tugas yang dibebankan dengan ketentuan dari pihak perusahaan.

3. Jenis-Jenis

Menurut Kelliher dan Anderson (2008: 8), terdapat dua jenis *flexible working arrangement* yang dapat diterapkan, yaitu sebagai berikut:

a. *Formal Flexible Working*

Merujuk pada aturan atau kebijakan yang tertulis dalam sebuah perusahaan untuk melakukan sistem kerja secara fleksibel dengan panduan-panduan yang dikeluarkan perusahaan atau institusi terkait.

b. *Informal Flexible Working*

Sistem ini tidak memiliki kebijakan dan peraturan yang resmi dalam sebuah perusahaan atau institusi, namun dilakukan dengan insiasi dan negosiasi antara karyawan dan manajer atau supervisor.

4. Dampak

Penerapan dari *flexible work arrangement* memberikan dampak positif bagi kehidupan karyawan pribadi, lingkungan kerja, dan bagi

perusahaan itu sendiri. Berikut diantaranya dampak dari *flexible work arrangement*.

a. Mengurangi *Absenteeism*

Status kesehatan karyawan menjadi alasan yang umum dalam memberikan efek pada tingkat ketidakhadiran. Melalui penerapan *flexible work arrangement*, kondisi kesehatan yang buruk (bukan akut dan parah) dengan probabilitas menular pada karyawan lain sangat tinggi memberikan kemudahan bagi mereka yang sakit tanpa mengambil izin kerja (Ducas et al., 2025: 7).

b. Perilaku Kerja Proaktif

Penerapan kebijakan *flexible work* yang efektif, dukungan organisasi yang memadai, dan memperhatikan *well-being* mampu memicu karyawan untuk berperilaku proaktif dalam lingkungan kerja (Setyarini & Indriati, 2022: 637).

c. Keterikatan Kerja

Sebagai *job resources*, penerapan *flexible work* juga memenuhi kebutuhan individu karyawan untuk menciptakan otonomi kerja sehingga karyawan lebih terikat (*attached/engaged*) dengan kerjanya. (Silitonga & Batubara, 2023: 117).

d. Komitmen Afektif

Flexible work memberikan persepsi bagi karyawan bahwa perusahaan memiliki perhatian kepada sumber daya manusia sehingga membuat karyawan lebih berkomitmen dan terikat secara emosional untuk bekerja (Sunaryo et al., 2022: 420).

e. *Work-Life Balance*

Penerapan *flexible work* juga berpengaruh pada tingkat *work-life balance* karyawan. Persepsi karyawan atas fleksibilitas kerja yang dimiliki serta kebijakan kerja fleksibel yang terorganisir dan efisien

menjadi faktor penentu dalam memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya di domain kerja dan non-kerja (Björntoft et al., 2020: 9).

C. *Perceived Workload*

1. Definisi

Menurut Mahawati et al. (2021: 49), beban kerja merupakan besaran pekerjaan, baik secara kuantitas dan kualitas yang dibebankan kepada karyawan kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya untuk diselesaikan. Pathiranage et al. (2024: 6651) memberikan definisi beban kerja sebagai sekumpulan aktivitas atau tugas yang harus dikerjakan oleh suatu divisi atau departemen dalam batas waktu tertentu. Sementara, Hart dan Staveland (1988: 143) memberikan definisi *perceived workload* secara spesifik, bahwa beban kerja ialah jumlah pekerjaan yang dibebankan pada individu dengan perasaan yang dialami oleh individu ketika mengerjakan tugas yang diberikan, seperti tekanan, stres, dan lelah. Sementara, Ulfah et al. (2019: 52) memberikan definisi persepsi beban kerja sebagai suatu proses dimana individu menafsirkan kesan mereka terhadap tuntutan yang diberikan dalam pekerjaan. Sejalan dengan definisi oleh Ramadhan dan Nurtjahjanti (2017: 216) bahwa persepsi beban kerja merupakan penilaian individu mengenai sejumlah tuntutan tugas yang dibebankan padanya dan harus diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Sementara, Hertzum (2022: 1) memberikan definisi *perceived workload* sebagai beban kerja yang dialami dan dirasakan secara subjektif oleh individu yang muncul dari interaksi antara tuntutan kerja, kondisi situasional, kemampuan, perilaku, serta persepsi individu.

Menitikberatkan pada definisi teori yang dirumuskan oleh Hart dan Staveland (1988: 143) dan menjadi dasar untuk mengukur *perceived workload*. Menurutnya, beban kerja merupakan jumlah dan volume pekerjaan yang dibebankan pada individu bersamaan dengan perasaan yang dialami oleh individu ketika mengerjakan tugas yang diberikan, seperti rasa cemas, puas, lelah, bosan, dan lain-lain.

2. Aspek

Menurut Hart dan Staveland (1988: 147), *perceived workload* dibagi kedalam enam aspek, diantaranya sebagai berikut:

a. Tuntutan Mental

Kapasitas individu dalam menerima tugas yang diberikan berbeda-beda dan terbatas. Ketika tugas yang diberikan kepada karyawan terlalu mudah dapat menyebabkan kebosanan dan kehilangan minat. Sebaliknya, apabila diberikan tugas yang berlebih dapat membuat tekanan sehingga distress.

b. Tuntutan Fisik

Tuntutan yang berkaitan dengan kebutuhan fisik, tiap karakteristik pekerjaan memiliki perbedaan dalam melibatkan aktivitas fisik. Terdapat pekerjaan yang minim membutuhkan aktivitas fisik, adapula yang pekerjaan yang selalu membutuhkan aktivitas fisik, seperti mengoperasikan, menarik, mengangkat, dan lain-lain.

c. Tuntutan Waktu

Hal yang berkaitan dengan durasi atau tenggat waktu pengerjaan dan ritme dalam tuntutan pekerjaan yang diberikan.

d. Performa

Didefinisikan sebagai kesuksesan individu dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan padanya dan mencapai indikator-indikator dan tujuan pekerjaan.

e. Usaha

Seberapa besar upaya yang dikerahkan oleh karyawan untuk mengerjakan tugas yang dibebankan padanya. Hal ini meliputi usaha mental dan usaha fisik.

f. Frustasi

Kondisi yang membuat individu merasa kesal, terganggu, kebingungan, dan tidak semangat karena tugas yang diberikan dibandingkan perasaan nyaman, puas, cocok terhadap tugas yang diberikan.

3. Faktor

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pada *perceived workload* menurut (Fajriani & Septiari, 2015: 75), yaitu sebagai berikut:

a. Faktor Internal

Faktor yang ada pada diri individu yang mendapat stimulus reaksi dari beban kerja yang diberikan. Diantaranya ada faktor psikis (kepribadian, resiliensi, motivasi) dan faktor somatis (jenis kelamin, usia, dan kondisi kesehatan).

b. Faktor Eksternal

Faktor yang berasal dari luar individu, diantaranya waktu kerja, pelimpahann tugas dan tanggung jawab, kondisi lingkungan kerja, tingkat kesulitan kerja, dan kompleksitas pekerjaan.

4. Dampak

Penelitian kontemporer telah banyak membuktikan dampak yang luas dari *perceived workload* yang dimiliki karyawan. Berikut diantaranya:

a. Mengurangi Performa Kerja

Beban kerja karyawan yang berlebih memiliki dampak yang signifikan terhadap buruknya kinerja dan performa di lingkungan kerjanya (Fitriya et al., 2025: 9836).

b. Mengurangi Keterikatan Kerja

Karyawan yang mempersepsikan beban kerja berlebihan memiliki tendensi untuk lelah secara emosional sehingga berakibat pada

turunnya tingkat keterikatan (*engagement*) kerja (Wang et al., 2025: 13; Wang, 2024: 8)

c. Mengurangi *Well-being* dan *Work-life Balance*

Beban kerja yang berlebihan juga akan mengurangi sumber daya individu sehingga memberikan dampak pada tingkat *well-being* (Wang, 2024: 8) dan *work-life balance* (Nisya' & Raharjo, 2024: 51).

d. Meningkatkan Keinginan *Turnover*

Dampak akumulatif dari beban kerja berlebih, seperti hilangnya waktu istirahat, distres, dan kelelahan cenderung meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan (Putra et al., 2025: 8065) atau dengan kata lain menurunkan tingkat retensi karyawan (Sundari & Zurnali, 2024: 2680).

e. Meningkatkan *Burnout* dan Gejala Depresi

Tingginya beban kerja mental tentunya memiliki dampak yang signifikan pada kondisi mental karyawan, meningkatnya *burnout* (Rizky & Suhariadi, 2021: 1202) dan juga timbulnya gejala-gejala depresi pada karyawan (Yin et al., 2023: 8).

f. Meningkatkan Konflik Keluarga

Tak jarang juga dampak dari beban kerja yang berlebihan ini, merambat pada domain non-kerja dan menimbulkan konflik kerja-keluarga (Schnettler et al., 2025: 10).

D. *Job Crafting*

1. Definisi

Menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001: 180), *job crafting* merupakan upaya yang dilakukan oleh karyawan untuk mengubah cara mereka bekerja sesuai dengan preferensi, minat, dan selera mereka sendiri. Tims dan Bakker (2010: 3) mendefinisikan *job crafting* sebagai tindakan proaktif yang dilakukan oleh karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan sesuai dengan kemampuan,

preferensi, dan kebutuhan mereka sendiri. Lalu Tims et al. (2012: 174) membagi tindakan atau perilaku *job crafting* secara spesifik melalui konsep JD-R, diantaranya dengan meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural, meningkatkan sumber daya pekerjaan sosial, meningkatkan tuntutan pekerjaan yang menantang, dan mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat. Petrou et al. (2012: 1122) juga memberikan definisi *job crafting* sebagai salah satu bentuk perilaku aktif karyawan yang bertujuan untuk mencari sumber daya, tantangan, dan mengurangi tuntutan pekerjaan yang menjadi hambatan. Nielsen et al. (2017: 2) memaknai *job crafting* sebagai serangkaian perilaku proaktif yang dilakukan karyawan untuk secara aktif mengubah preferensi pekerjaannya, baik dengan menyesuaikan tuntutan kerja maupun mengelola sumber daya kerja guna tercapai kesesuaian yang lebih antara pekerjaan dan kebutuhan individu.

Merujuk pada konsep definisi yang diutarakan oleh Tims et al. (2012: 174) menjadi landasan dalam penelitian ini, bahwa upaya proaktif yang dilakukan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan agar sesuai dengan kemampuan, kebutuhan, dan preferensi individu.

2. Aspek

Menurut Tims et al. (2012: 175), terdapat empat aspek dalam *job crafting*, yaitu sebagai berikut:

a. *Increasing Structural Job Resources*

Aspek ini merupakan upaya yang dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerja melalui pengembangan pengetahuan dan otonomi kerja.

b. *Increasing Social Job Resources*

Aspek ini ialah tindakan proaktif dari karyawan untuk meningkatkan dukungan sosial seperti, meminta saran, mengutarakan pendapat, dan memberikan umpan balik kepada rekan kerja, atasan, dan bawahan.

c. *Increasing Challenging Job Demands*

Aspek ini merupakan usaha karyawan untuk menghindari kebosanan dalam bekerja dengan meningkatkan tugas dan mencoba untuk memperluas cakupan kerja sehingga lebih tertantang.

d. *Decreasing Hindering Job Demands*

Aspek ini adalah upaya karyawan dalam mengurangi atau menyingkirkan tuntutan kerja yang dinilai menghambat, seperti konflik dengan kolega, keputusan yang berbelit-belit, rapat berjam-jam.

3. Faktor

Menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001: 182) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *job crafting*, diantaranya:

a. Kebutuhan kontrol pribadi

Kemampuan atas kontrol pribadi dan otonomi dalam domain pekerjaan mendorong karyawan untuk mengubah cara mereka bekerja untuk tetap termotivasi dalam pekerjaan.

b. Citra diri yang positif

Keinginan individu untuk memberikan citra diri yang positif di lingkungan kerja mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja dan performa mereka sehingga memicu perilaku proaktif untuk mengatur cara mereka bekerja sendiri.

c. Kebutuhan interaksi sosial

Sebagai makhluk sosial, individu cenderung untuk berinteraksi dengan individu lain untuk meminta atau memberikan bantuan, saran, pendapat, agar pekerjaan lebih sesuai dengan preferensi mereka.

4. Dampak

Individu yang menerapkan perilaku-perilaku *job crafting*, baik itu inisiatif pribadi atau bentuk dari pelatihan perusahaan dan organisasi akan

memberikan dampak yang signifikan. Berikut diantaranya dampak-dampak dari *job crafting*, yaitu:

a. Meningkatkan Kebahagiaan

Bentuk kontrol pribadi dan otonomi atas lingkup kerja karyawan mampu meningkatkan keterikatan kerja hingga menciptakan kebahagiaan di lingkungan kerja karyawan (Soerjoatmodjo, 2025: 112).

b. Meningkatkan *Subjective Well-being*

Individu yang mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan beban kerjanya agar lebih menantang terbukti mampu meningkatkan keterikatan kerja (Thamrin, 2023: 89) dan lebih memberikan makna dalam pekerjaan (Violinda et al., 2023: 283), dimana dampak tersebut meningkatkan *subjective well-being* karyawan (Peral & Geldenhuys, 2016: 9).

c. Mengurangi Kebosanan

Terbukti dalam sebuah pelatihan *job crafting* mampu secara signifikan menurunkan tingkat kebosanan dalam lingkungan kerja, karena individu mampu mengatur kerjanya secara mandiri agar sesuai dengan preferensi pribadi (Umayana et al., 2020: 169).

d. Mengurangi *Burnout*

Karyawan yang secara selektif mampu mengurangi hambatan yang mengganggu dalam lingkungan kerjanya terbukti signifikan terhadap tingkat *burnout* karyawan (Rošková & Faragová, 2020: 157).

e. Meningkatkan *Work-life Balance*

Secara keseluruhan, karyawan mampu mencapai *work-life balance* dengan tindakannya dalam mengatur atau mengubah cara kerja mereka sesuai dengan preferensi dan kebutuhan pribadi sehingga memberikan kepuasan terhadap kerjanya (Apriyanti et al., 2021: 272).

E. Perspektif Islam Mengenai *Work-Life Balance*

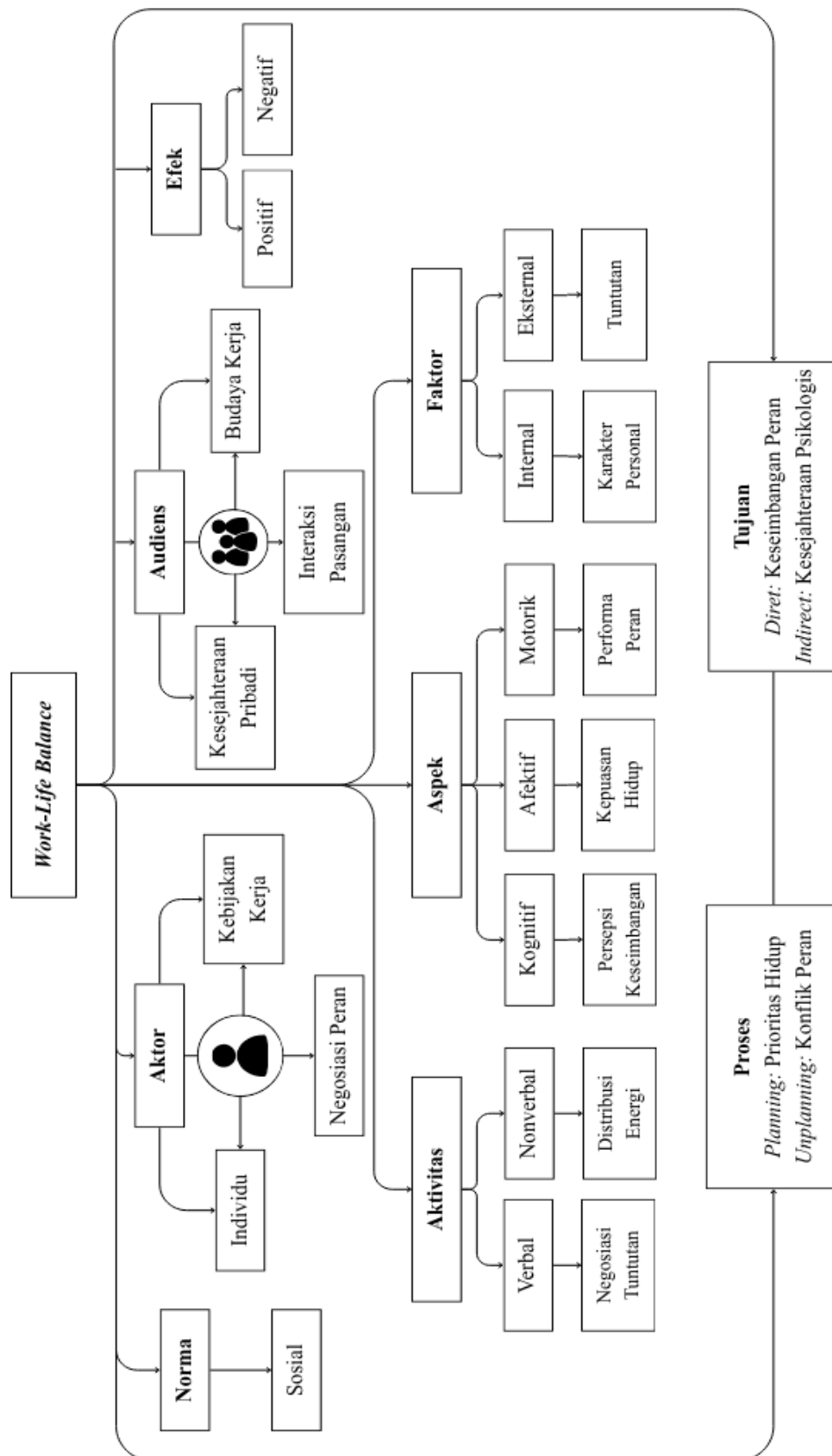
1. Sampel Teks *Work-Life Balance*

- a. Menurut Borgh et al. (2025: 6), *work-life balance* merupakan perasaan subjektif seseorang bahwa ia puas dengan jumlah dan variasi aktivitas yang ia lakukan dalam kehidupan sehari-hari, termasuk pekerjaan, keluarga, istirahat, dan aktivitas pribadi lainnya.
- b. Menurut Brough et al. (2014: 2728), *work-life balance* merupakan penilaian subjektif seseorang tentang keselarasan antara pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan (seperti keluarga, teman, olahraga, studi), berdasarkan prioritas hidupnya saat ini.
- c. Menurut Fisher (2001: 11), *work-life balance* merupakan persepsi seseorang tentang sejauh mana ia mampu mengelola waktu, energi, tekanan (*strain*), dan pencapaian tujuan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- d. Menurut Grzywacz & Carlson (2007: 457), *work-life balance* adalah pencapaian terhadap harapan-harapan yang berkaitan dengan peran (*role expectation*) yang telah dinegosiasikan dan disepakati bersama antara individu dan mitranya di ranah pekerjaan dan keluarga.
- e. Menurut Kirchmeyer (1995: 517), *work-life balance* terkait dengan sejauh mana pekerjaan dan kehidupan pribadi diperlakukan sebagai dunia yang terpisah atau saling terkait, serta bagaimana pemberi kerja mendukung karyawan (misalnya dengan fleksibilitas waktu atau tanggung jawab langsung atas kehidupan pribadi karyawan).
- f. Menurut Voydanoff (2005: 827), *work-life balance* adalah penilaian secara keseluruhan bahwa sumber daya yang kita miliki dari pekerjaan cukup untuk memenuhi tuntutan dari kehidupan keluarga, dan sebaliknya, sehingga kita bisa berperan dengan efektif di kedua domain.
- g. Menurut Frone (2003: 145), *work-life balance* ialah kondisi dimana pekerjaan dan keluarga jarang mengganggu satu sama lain (konflik rendah) sekaligus sering saling mendukung atau menguatkan (dukungan tinggi).

- h. Menurut Clark (2000: 750), *work-life balance* adalah kondisi dimana seseorang merasa puas dan berfungsi dengan baik di tempat kerja maupun di rumah, dengan tingkat konflik antar peran yang minimal.
- i. Menurut Zedeck & Mosier (1990: 241), *work-life balance* merupakan kondisi dimana seseorang mampu memenuhi tuntutan dari peran di tempat kerja dan peran di keluarga secara simultan, tanpa salah satu peran secara berlebihan mengorbankan yang lain, sehingga tidak menimbulkan konflik peran yang berkepanjangan dan stres yang merusak kesejahteraan individu.
- j. Menurut Ashforth et al. (2000: 486), *work-life balance* ialah kondisi dimana individu mampu mengelola batasan (*boundaries*) antara peran kerja dan peran kehidupan pribadi secara efektif, sehingga meminimalkan kesulitan transisi antarperan dan meminimalkan frekuensi gangguan (*interference*) yang tidak diinginkan, serta mencapai keseimbangan antara biaya dan manfaat dari segmentasi *versus* integrasi peran.
- k. Menurut Sirgy & Lee (2017: 231), *work-life balance* merupakan kondisi dimana individu berperan aktif dalam kehidupan kerja dan non-kerja dengan meminimalisir konflik peran antara kerja dan kehidupan non-kerja.
- l. Menurut Kalliath & Brough (2008: 324), penilaian individu secara menyeluruh atas peran-perannya di kerja dan kehidupan non-kerja yang berjalan beriringan dan mendukung pertumbuhan sesuai dengan prioritas hidupnya, yang mencakup kepuasan, keseimbangan, dan kendali atas peran-perannya.
- m. Menurut Guest (2000: 261), *work-life balance* merupakan kondisi sejauh mana pola yang dimiliki individu antara peran kerja dan kehidupan diluar kerja dirasakan sebagai sesuatu yang diterima atau memuaskan oleh individu dengan mempertimbangkan penyebab dan dampaknya pada kesejahteraan.

2. Pola Teks Psikologi *Work-Life Balance*

Gambar 2.1 Pola Teks Psikologi *Work-Life Balance*



3. Analisis Komponen Teks Psikologi

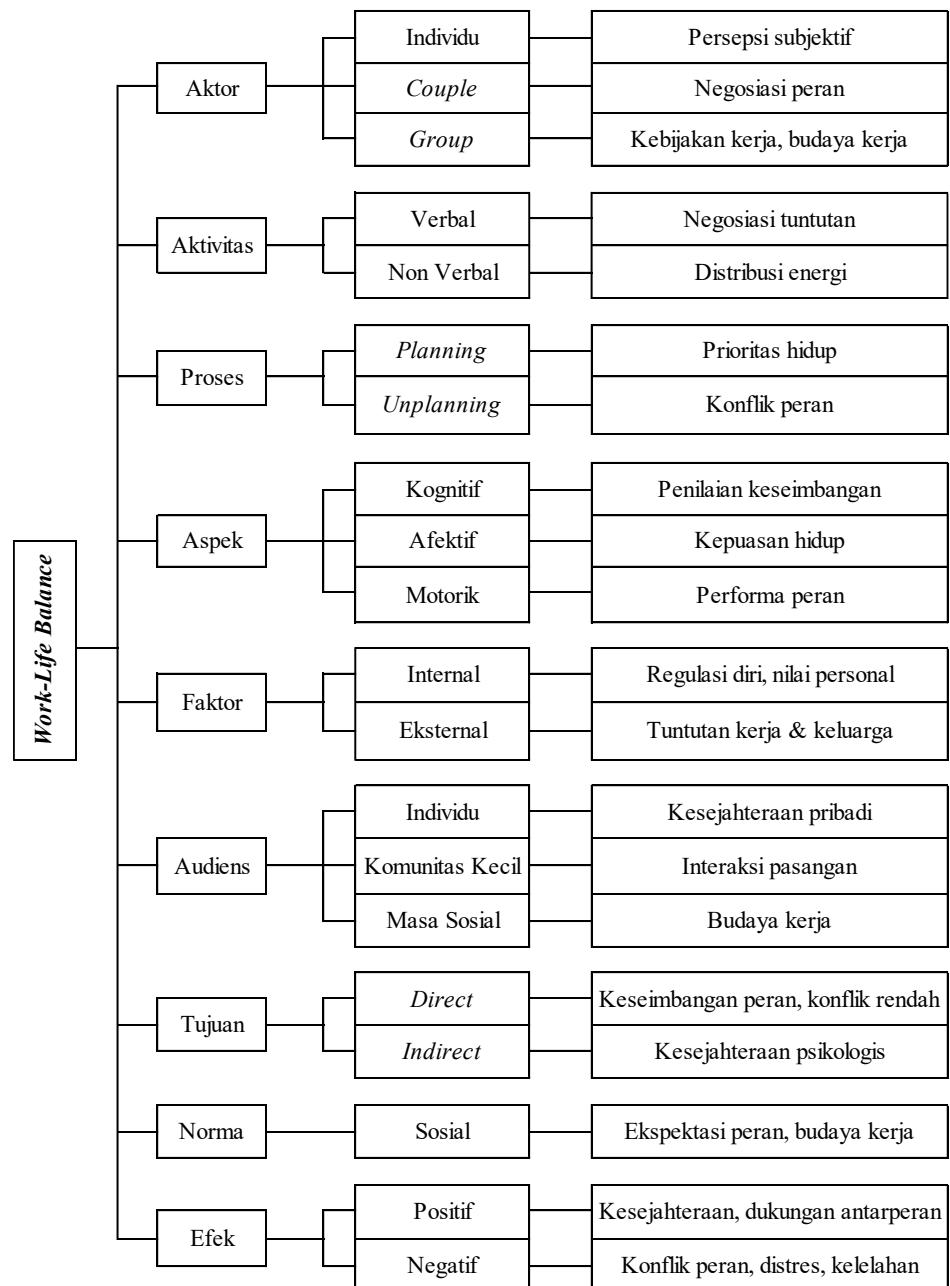
Tabel 2.1 Analisis Komponen Teks Psikologi

No.	Komponen Teks	Kategori	Deskripsi Teks Psikologi
1.	Aktor	Individu	Persepsi subjektif
		<i>Couple</i>	Negosiasi peran
		<i>Big Group</i>	Kebijakan kerja, budaya kerja
2.	Aktivitas	Verbal	Negosiasi tuntutan
		Non Verbal	Distribusi energi
3.	Proses	<i>Plannning</i>	Prioritas hidup
		<i>Unplanning</i>	Konflik peran
4.	Aspek	Kognitif	Penilaian keseimbangan
		Afektif	Kepuasan hidup
		Motorik	Performa peran
5.	Faktor	Internal	Regulasi diri, nilai personal
		Eksternal	Tuntutan kerja & keluarga
6.	Audiens	Individu	Kesejahteraan pribadi
		Komunitas kecil	Interaksi pasangan
		Masa sosial	Budaya kerja
7.	Tujuan	<i>Direct</i>	Keseimbangan peran, konflik rendah
		<i>Indirect</i>	Kesejahteraan psikologis
8.	Norma	Sosial	Ekspektasi peran, budaya kerja
9.	Efek	Positif	Kesejahteraan, dukungan antarperan
		Negatif	Konflik peran, distres, kelelahan

Analisis komponen teks ini disusun untuk memberikan kerangka sistematis dalam mengidentifikasi unsur-unsur yang terkandung dalam suatu teks psikologi. Melalui pemetaan aktor, aktivitas, proses, aspek, faktor, audiens, tujuan, norma, dan efek, analisis dapat dilakukan secara lebih terarah dan komprehensif. Analisis ini membantu peneliti memahami hubungan antara komponen teks psikologis yang muncul dalam teks, baik pada tingkat individu maupun konteks sosial. Selain itu, peta konsep ini berfungsi sebagai acuan konseptual dalam memahami struktur, keterkaitan, dan ruang lingkup teori yang digunakan, sehingga memudahkan proses interpretasi serta penerapan dalam analisis psikologi.

4. Peta Konsep *Work-Life Balance*

Gambar 2.2 Peta Konsep *Work-Life Balance*



5. Rumusan Konseptual Teks Psikologi *Work-Life Balance*

a. Rumusan konseptual yang bersifat general

Work-life balance merupakan kondisi keseimbangan yang dialami individu dalam menjalankan peran kehidupan kerja dan kehidupan pribadi secara selaras. Keseimbangan ini tercermin melalui kemampuan individu dalam mengatur tuntutan pekerjaan, relasi

sosial, kehidupan keluarga, serta kebutuhan pribadi tanpa menimbulkan konflik yang berlebihan. Menurut konteks psikologi, *work-life balance* melibatkan aspek kognitif (penilaian terhadap keseimbangan hidup), afektif (kepuasan dan kesejahteraan emosional), serta motorik atau perilaku (pengelolaan aktivitas dan peran sehari-hari). Kondisi tersebut dipengaruhi faktor internal, seperti regulasi diri dan nilai personal, maupun faktor eksternal, seperti budaya kerja, tuntutan pekerjaan, dan dukungan sosial. Tujuan dari tercapainya *work-life balance* adalah meningkatkan kesejahteraan individu, kualitas hubungan sosial, serta efektivitas pelaksanaan peran, meskipun ketidakseimbangan dapat menimbulkan stres, konflik peran, dan kelelahan psikologis.

b. Rumusan konseptual yang bersifat partikular

Work-life balance adalah bentuk kemampuan individu dalam menyelesaikan dan mengintegrasikan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi melalui aktivitas verbal dan nonverbal dalam berbagai konteks sosial. Peran ini melibatkan perencanaan maupun penyesuaian spontan terhadap prioritas hidup, distribusi energi, serta negosiasi peran antara pekerjaan dan kehidupan personal. *Work-life balance* mencakup aspek kognitif berupa penilaian terhadap keseimbangan peran, aspek afektif berupa kepuasan hidup dan kesejahteraan emosional, serta aspek perilaku yang tampak dalam performa menjalankan berbagai tanggung jawab. Keseimbangan tersebut dipengaruhi oleh faktor internal seperti regulasi diri dan nilai personal, serta faktor eksternal seperti budaya kerja, tuntutan pekerjaan dan keluarga, serta lingkungan sosial. Individu yang mampu mencapai *work-life balance* cenderung memiliki kesejahteraan psikologis, hubungan interpersonal yang lebih baik, serta konflik peran yang lebih rendah, sedangkan ketidakseimbangan dapat memunculkan distres, kelelahan, dan penurunan kualitas hidup.

F. Telaah Teks Al-Quran Tentang *Work-Life Balance*

1. Sampel Teks Ayat Al-Quran

a. QS. Al-Qashas [28] : 77

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ
الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya : “Dan carilah pada yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”

b. Analisis Ma'aril Mufrodat

Tabel 2.2 Analisis Ma'aril Mufrodat

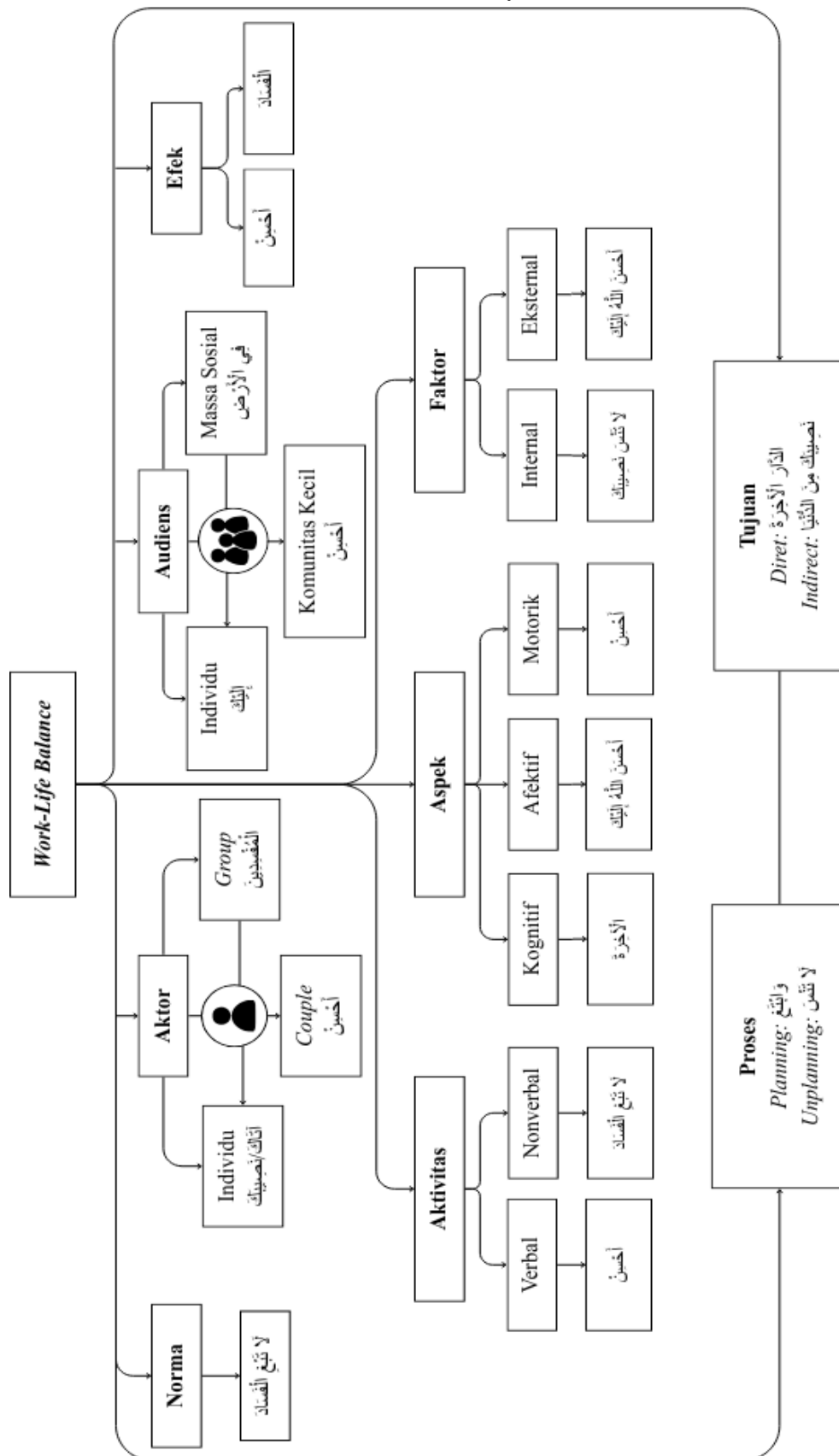
No.	Teks	Terjemah	Sinonim	Antonim	Kategori	Perspektif Psikologi
1.	وَابْتَغِ	Dan carilah	أَطْلُبْ	تَرَكَ	Tujuan	Direct
2.	فِيمَا	Pada apa yang	الَّذِي	لَا شَيْءَ	Kognitif	Persepsi subjektif
3.	آتَاكَ	Telah dianugerahkan kepadamu	أَعْطَاكَ	مَنْعَكَ	Faktor	Regulasi diri, nilai personal
4.	اللَّهُ	Allah	الرَّبُّ	-	Norma	Nilai spiritual
5.	الدَّارَ	Negeri/tempat	الْمَنْزِلُ	النِّيَّةُ	Tujuan	Kesejahteraan psikologis
6.	الْآخِرَةَ	Akhirat	يَوْمُ الْقِيَامَةِ	الدُّنْيَا	Kognitif	Prioritas hidup
7.	وَلَا	Dan jangan	لَا تَفْعَلْ	افْعَلْ	Norma	Kontrol diri
8.	تَنْسَ	Melupakan	تَغْفُلْ	تَذَكَّرْ	Kognitif	Penilaian keseimbangan
9.	نَصِيبِكَ	Bagianmu	حَقُّكَ	حُرْمَانُ	Aspek	Keseimbangan peran
10.	مِنْ	Dari	عَنْ	إِلَى	Proses	Distribusi energi
11.	الدُّنْيَا	Dunia	الْحَيَاةُ	الْآخِرَةُ	Aspek	Kepuasan hidup
12.	وَأَحْسِنْ	Dan berbuat baiklah	أَكْرِمْ	أَسَاءَ	Aktivitas	Verbal dan Nonverbal

13.	كَمَا	Sebagaimana	مِثْلَمَا	بِخِلَافٍ	Norma	Ekspektasi sosial
14.	أَحْسَنَ	Telah berbuat baik	أَجَادَ	أَسَاءَ	Efek	Dukungan interpersonal
15.	اللَّهُ	Allah	الرَّحْمَنُ	-	Normal	Nilai spiritual
16.	إِلَيْكَ	Kepadamu	لَكَ	عَلَيْكَ	Audiens	Individu
17.	وَلَا	Dan jangan	لَا تَفْعَلْ	افْعَلْ	Norma	Regulasi diri
18.	تَبْغِ	Berbuat/mencari	تُرِدْ	تَتْرَكَ	Faktor	Tekanan sosial
19.	الْفَسَادَ	Kerusakan	الشَّرَّ	الصَّلَاحَ	Efek	Distres dan konflik
20.	فِي	Di dalam	دَاخِلَ	خَارِجَ	Proses	Interaksi sosial
21.	الْأَرْضِ	Bumi	الدُّنْيَا	السَّمَاءِ	Audiens	Komunitas sosial
22.	إِنَّ	Sesungguhnya	حَقًّا	شَكًّا	Kognitif	Keyakinan
23.	اللَّهُ	Allah	الرَّبِّ	-	Norma	Nilai spiritual
24.	لَا	Tidak	لَيْسَ	نَعَمْ	Norma	Pengendalian perilaku
25.	يُحِبُّ	Menyukai	يَرْضَى	يَكْرَهُ	Afektif	Sikap dan evaluasi
26.	الْمُفْسِدِينَ	Orang-orang yang berbuat kerusakan	الظَّالِمِينَ	الْمُصْلِحِينَ	Efek	Konflik peran dan perilaku menyimpang

Analisis *Ma'aril Mufrodat* merupakan proses pengkajian terhadap makna kosakata (*mufrodat*) yang terdapat dalam suatu teks, terutama teks berbahasa Arab seperti Al-Quran. Kajian ini bertujuan untuk memahami arti kata secara lebih mendalam, baik dari aspek kebahasaan (*lughawi*), terminologi, maupun konteks penggunaannya dalam ayat. Maka dari itu, analisis *ma'aril mufrodat* memiliki peranan penting dalam studi tafsir dan pembelajaran Al-Quran agar makna yang dipahami sesuai dengan maksud yang dikehendaki oleh Allah SWT.

2. Pola Teks Ayat

Gambar 2.3 Pola Teks Ayat



3. Analisis Komponen Teks Al-Quran

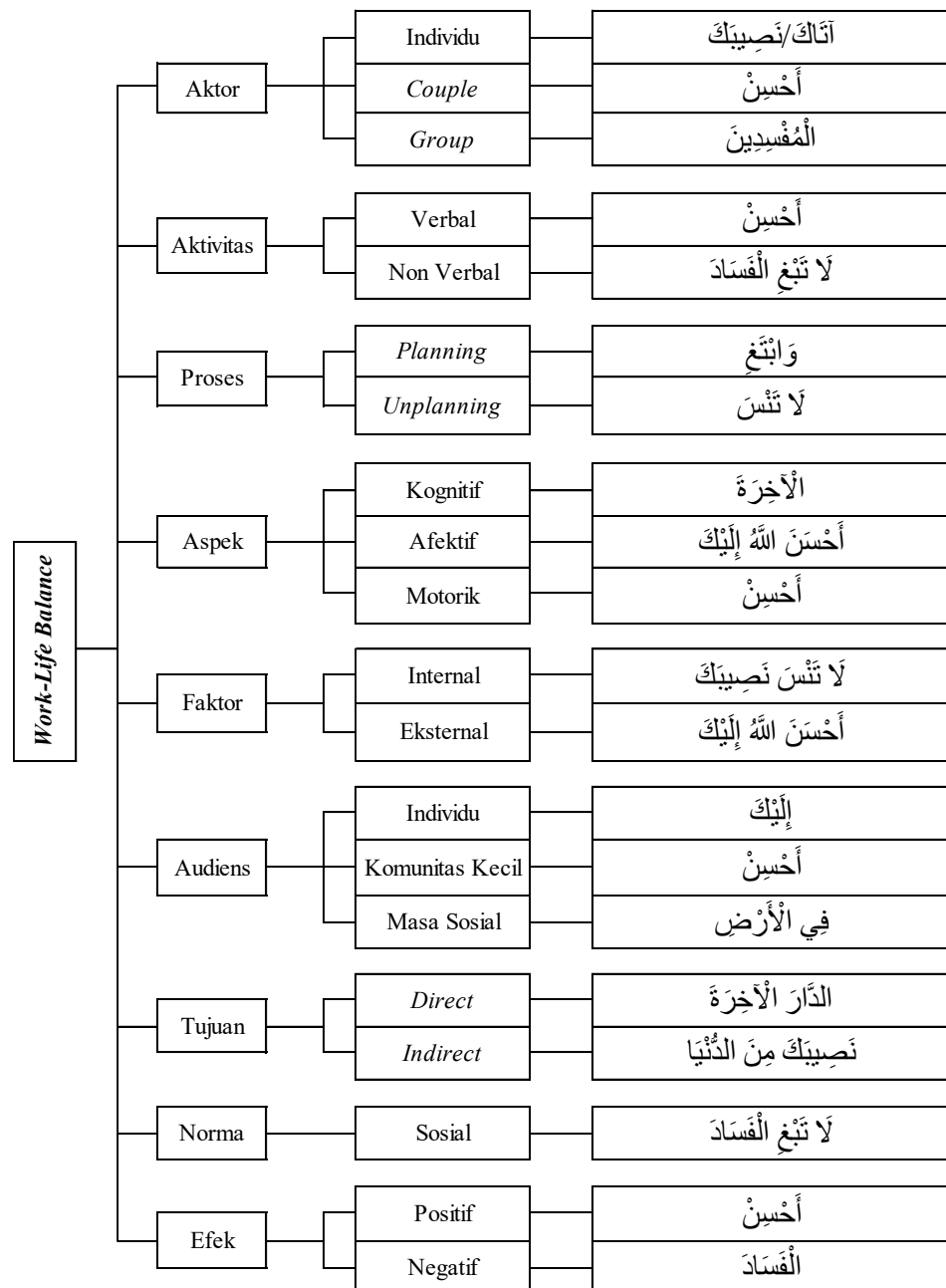
Tabel 2.3 Analisis Komponen Teks Al-Quran

No.	Komponen Teks	Kategori	Deskripsi Teks Psikologi
1.	Aktor	Individu	أَتَاكَ/نَصِيْبِكَ
		Couple	أَحْسِنُ
		Big Group	الْمُفْسِدِينَ
2.	Aktivitas	Verbal	أَحْسِنُ
		Non Verbal	لَا تَبْغِ الْفَسَادَ
3.	Proses	Planning	وَابْتَغِ
		Unplanning	لَا تَنْسَ
4.	Aspek	Kognitif	الْآخِرَةَ
		Afektif	أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ
		Motorik	أَحْسِنُ
5.	Faktor	Internal	لَا تَنْسَ نَصِيْبِكَ
		Eksternal	أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ
6.	Audiens	Individu	إِلَيْكَ
		Komunitas kecil	أَحْسِنُ
		Masa sosial	فِي الْأَرْضِ
7.	Tujuan	Direct	الدَّارَ الْآخِرَةَ
		Indirect	نَصِيْبِكَ مِنَ الدُّنْيَا
8.	Norma	Sosial	لَا تَبْغِ الْفَسَادَ
9.	Efek	Positif	أَحْسِنُ
		Negatif	الْفَسَادَ

Analisis komponen teks Al-Quran ini disusun untuk memberikan kerangka sistematis dalam mengidentifikasi pesan-pesan psikologis yang terkandung dalam ayat-ayat Al-Quran. Melalui pemetaan aktor, aktivitas, proses, aspek, faktor, audiens, tujuan, norma, dan efek, makna ayat dapat dipahami secara lebih utuh sesuai konteks psikologis dan nilai-nilai Islam. Analisis ini membantu menghubungkan konsep-konsep psikologi dengan prinsip-prinsip yang diajarkan dalam Al-Quran sehingga ditemukan titik temu antara keduanya dan menjadi landasan konseptual kajian Islam.

4. Peta Konsep Teks Al-Quran

Gambar 2.4 Peta Konsep Teks Al-Quran



5. Rumusan Konseptual Teks Al-Quran Tentang *Work-Life Balance*

a. Rumusan konseptual bersifat general

Keseimbangan hidup adalah tindakan verbal (أَحْسِنُ) maupun nonverbal (لَا تَبْغِ الْفُسَادَ) yang dilakukan individu (نَصِيْبِكَ/أَتَاكَ) maupun kelompok (الْمُفْسِدِينَ), mencakup aspek kognitif (الْآخِرَةَ), afektif (أَحْسِنَ اللَّهُ إِلَيْكَ),

(إِلَيْكَ), dan motorik (أَحْسِنُ). Perilaku ini didasarkan pada faktor internal (لَا تَنْ نَصِيْبِكَ) dan eksternal (أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ), serta norma sosial (لَا تَتَّبِعِ الْفَسَادَ). Tujuannya dapat bersifat langsung (الدَّارَ الْآخِرَةَ) maupun tidak langsung (نَصِيْبِكَ مِنَ الدُّنْيَا), dengan efek positif (أَحْسِنُ) atau negatif (الْفُسَادَ), serta menyasar audiens individu (إِلَيْكَ), komunitas kecil (أَحْسِنُ), maupun massa sosial (فِي الْأَرْضِ).

b. Rumusan konseptual bersifat partikular

Keseimbangan hidup adalah bentuk perencanaan (وَاتَّع) yang dilakukan individu (نَصِيْبِكَ/آتَاكَ) maupun pasangan (أَحْسِنُ), baik melalui tindakan verbal (أَحْسِنُ) maupun nonverbal (لَا تَتَّبِعِ الْفَسَادَ). Keseimbangan ini muncul karena dorongan internal (لَا تَنْ نَصِيْبِكَ) dan pengaruh eksternal (أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ). Perilaku ini mengikuti norma sosial (لَا تَتَّبِعِ الْفَسَادَ) dan bertujuan untuk mencapai kebaikan akhirat (الدَّارَ الْآخِرَةَ) serta menjaga porsi diri dalam agama (نَصِيْبِكَ مِنَ الدُّنْيَا), sehingga dapat membawa efek positif (أَحْسِنُ) dan menghindari efek negatif (الْفُسَادَ) dalam aktivitasnya.

G. Hubungan *Flexible Work Arrangement* dan *Work-Life Balance*

Lonjakan demografi pekerja generasi muda, yaitu generasi Y dan Z akan bertambah tiap tahunnya. Hal ini menjadi tantangan bagi pemegang kebijakan baik di tingkat perusahaan maupun pemerintah untuk menyesuaikan dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi generasi muda. Karakteristik dari generasi Y dan Z menjadi fokus perhatian karena selain dari tingkat adaptabilitas yang tinggi, mereka juga memegang teguh nilai dan prinsip keseimbangan hidup dan kerja. Penerapan kebijakan kerja yang fleksibel dinilai mampu meningkatkan *work-life balance* karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ananda (2024: 338) menunjukkan pengaruh kebijakan kerja yang fleksibel terhadap tingkat *work-life balance* dan kinerja karyawan pada 100 partisipan di Kota Bandung. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan hubungan yang positif antara penerapan kebijakan kerja yang fleksibel terhadap tingkat *work-life balance* karyawan dengan koefisien sebesar 0.831. Temuan ini sejalan dengan penelitian Cornelia dan

Nasution (2024: 154) yang menyoroti hubungan kebijakan kerja fleksibel terhadap kinerja melalui tingkat *work-life balance* dan *work-family conflict* pada 230 karyawan yang sedang bekerja *remote*. Hipotesis pada penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara *remote work* dan *work-life balance* dengan kontribusi sebesar 12.6%.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan fleksibel memberikan sumbangsih yang berarti bagi karyawan dalam meningkatkan *work-life balance*. Kebijakan yang fleksibel memberikan karyawan kebebasan dalam menentukan kapan dan dimana mereka bekerja sehingga secara efektif mampu mengatur dan mengontrol waktu yang mereka gunakan untuk kehidupan pribadi dan keluarga mereka. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan model teoritis yang disusun oleh Bakker dan Demerouti (2007: 312), yakni *Job Demands-Resources*. Pada konteks ini, *work flexibility* ataupun *flexible work arrangement* dipandang sebagai *job resources* yang memberikan manfaat dan kemudahan bagi karyawan dalam menyelesaikan tuntutan kerja mereka sehingga tidak berakibat pada distress psikologis.

Namun, penelitian yang dilakukan oleh Widyanti dan Dewi (2023: 340) memberikan temuan yang bertentangan dengan karakteristik dari kedua generasi tersebut, khususnya pada generasi milenial. Tidak ada pengaruh yang signifikan dari *flexible work arrangement* terhadap *work-life balance*. Temuan ini juga telah diperkuat dengan penelitian sebelumnya oleh Irawanto et al. (2021: 8) dengan skala partisipan yang lebih besar pada sektor swasta dan publik di Indonesia. Hasil yang didapatkan yakni adanya hubungan yang signifikan antara kebijakan *work from home* terhadap tingkat *work-life balance* dengan sifat negatif. Batas yang menjadi pemisah antara domain kerja dan non-kerja terkadang menjadi kabur dan menyatu, baik secara fisik, psikologis, dan temporal. Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam teori *Work/family border theory* oleh Clark (2000: 750).

Temuan-temuan dari penelitian kontemporer telah menunjukkan hubungan dan pengaruh dari *flexible work arrangement* yang tidak konsisten untuk meningkatkan *work-life balance*. Hal ini mengindikasikan adanya perbedaan

secara karakteristik individual dan karakteristik kerja yang secara signifikan meningkatkan *work-life balance*, tidak hanya melalui satu perspektif saja, yaitu kebijakan *work from anywhere* atau *flexible work arrangement*.

H. Hubungan *Perceived Workload* dan *Work-Life Balance*

Menjamurnya perusahaan *startup* yang berdiri di Indonesia menjadi salah satu penyedia lapangan pekerjaan bagi generasi muda. Namun, seringkali dalam perusahaan *startup* memberikan beban kerja yang berlebih, jam lembur, serta penyelesaian tugas yang terbatas pada karyawannya karena target pertumbuhan yang cepat dan masif untuk menarik investor. Tentunya hal ini merugikan karyawan dari segi kesehatan, baik secara fisik dan mental, maupun tingkat produktivitas serta kinerja yang ditampilkan dalam kerjanya, bahkan dampaknya merambat hingga ke lingkungan non-kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Fahmi dan Riyanto (2024: 111) pada sebanyak 321 karyawan tetap di PT Pertamina (Persero) menunjukkan pengaruh yang negatif antara beban kerja terhadap *work-life balance* dengan kontribusi 39%. Begitu pula dalam penelitian Holland et al. (2019: 73) yang secara spesifik meneliti pengaruh *perceived workload* terhadap kepuasan dengan *work-life balance* pada 2.984 perawat di Australia. Hasil penelitian tersebut menunjukkan pengaruh negatif *perceived workload* terhadap tingkat *work-life balance* perawat yang kemudian mendorong keinginan untuk lepas dari pekerjaan.

Hubungan ini juga berkaitan dengan *Job Demands-Resources Model*, melihat beban kerja sebagai bentuk *job demands*, baik secara fisik, mental, tekanan waktu, dan emosi negatif yang timbul saat mengerjakan tugas menjadi pemicu karyawan untuk sulit mencapai *well-being*. Persepsi yang dirasakan oleh karyawan dalam mengerjakan tugas pekerjaan menjadi hambatan bagi mereka untuk mengemban tanggung jawab di domain keluarga ataupun menghabiskan waktu pribadi untuk bersantai karena tekanan waktu yang terbatas. Akan tetapi, terdapat temuan juga yang mengatakan sebaliknya. Penelitian oleh Rachman dan Satwika (2024: 154) menyoroti keterkaitan antara beban kerja dan *work-life balance* pada sebuah perusahaan dengan 61 karyawan generasi Z. Temuan

tersebut menunjukkan adanya hubungan positif dengan koefisien yang moderat (0.352). Temuan yang serupa juga dilakukan oleh Pasla et al. (2019: 223) dalam penelitiannya pada 400 karyawan generasi Y dan Z di Kota Malang. Pada penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan yang positif antara *workload* dan *work-life balance* dengan koefisien yang lebih kuat (0.524). Dua temuan tersebut memberikan perspektif baru terkait bagaimana interaksi antara *perceived workload* dan *work-life balance*, khususnya pada generasi muda.

Adanya perbedaan motif individual dan faktor lingkungan menjadi sangat dominan dalam menjelaskan bagaimana tuntutan kerja mampu meningkatkan *work-life balance*. Menurut *Self Determination Theory* yang dikembangkan oleh Ryan dan Deci (2017: 239), ketika individu mampu memenuhi kebutuhan psikologisnya (*autonomy, competence, relatedness*) di lingkungan kerja, beban kerja tidak lagi dipersepsikan sebagai hambatan dan tekanan, melainkan sebagai tantangan untuk selalu berkembang yang secara akumulatif meningkatkan *well-being* dan *work-life balance*.

I. Hubungan *Job Crafting* dan *Work-Life Balance*

Berdasarkan model JD-R, *job crafting* didefinisikan sebagai sebuah perubahan dan tindakan proaktif dari individu untuk mengubah cara mereka bekerja, kaitannya dengan tuntutan kerja dan sumber daya yang dimiliki agar sesuai dengan preferensi pribadi (Tims et al., 2015: 914). Dengan kemampuan tersebut, individu secara inisiatif mampu untuk menghindari apa saja yang menjadi hambatan ketika bekerja serta meningkatkan apa saja yang mampu memberikan kepuasan dalam kerjanya – yang secara tidak langsung meningkatkan *work-life balance*.

Sebagaimana dalam penelitian yang dilakukan oleh Firdauz dan Sawitri (2021: 237) yang secara spesifik menyoroti hubungan antara *job crafting* dan *work-life balance* pada karyawan teknik Perumdam Tirta Satria di Kabupaten Banyumas. Sebanyak 130 karyawan berpartisipasi dalam penelitian tersebut, dengan temuan yang signifikan positif antara kedua variabel dengan koefisien yang kuat (0.763). Temuan ini diperkuat dengan penelitian oleh Apriyanti et al. (2021: 272) pada 211 guru SMA di wilayah Jawa Barat selama

masa Pandemi COVID-19. Temuan penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang cukup besar dari *job crafting* terhadap *work-life balance* dengan kontribusi varian sebesar 63%.

Mekanisme *job crafting* erat kaitannya dengan teori *self determination* yang menjadi pondasi motivasional untuk bertindak dengan perilaku yang kontekstual dari *job crafting*. Seberapa besar tingkat motivasi atau kebutuhan psikologis individu (*autonomy, competence, relatedness*) akan termanifestasi dalam perilaku-perilaku *job crafting* sehingga mampu mengatur tuntutan kerja dan sumber daya kerja sesuai dengan preferensi pribadi. Motivasi intrinsik inilah yang menjadi faktor penentu di lingkungan kerja untuk mencapai *work-life balance*.

J. Hubungan *Flexible Work Arrangement* dan *Job Crafting*

Berdasarkan model JD-R, *flexible work arrangement* dilihat sebagai sumber daya kerja atau *job resources* yang memfasilitasi karyawan untuk memungkinkan kerja tanpa terikat ruang dan waktu, artinya karyawan dapat menentukan kapan dan dimana mereka bekerja sesuai dengan kebijakan yang diterapkan. Tentunya ini memberikan individu kendali atas pekerjaannya serta mampu mengatur atau mengalokasikan tugas pekerjaannya sesuai dengan preferensi individu.

Hubungan *flexible work arrangement* dan *job crafting* juga tidak lepas dari teori *self determination* yang secara spesifik mengungkap kebutuhan psikologis *autonomy*. Menurut Hackman dan Oldham (1976: 258), otonomi (*autonomy*) didefinisikan sebagai tingkat kebebasan, kemandirian, dan kewenangan yang dimiliki individu dalam menentukan jadwal kerja dan cara mereka bekerja. Terbukti dalam penelitian Jaafar dan Rahim (2022: 4) membahas bagaimana *autonomy* memiliki peran dalam menjelaskan hubungan antara *telecommuting* dan produktivitas karyawan.

Karyawan yang memiliki kontrol atau kendali atas pekerjaannya cenderung untuk mengatur waktu, tempat, dan cara kerja agar lebih bergairah dan mampu menghindari segala distraksi yang mengganggu. Penelitian yang dilakukan oleh Nwanzu dan Babalola (2024: 20) menyoroti apa yang menjadi anteseden pada

perilaku *job crafting*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *psychological autonomy* mampu menjelaskan hubungan yang signifikan dan positif dengan perilaku *job crafting* ($corr. = 0.23$).

K. Hubungan *Perceived Workload* dan *Job Crafting*

Menurut model JD-R, kepuasan dan *well-being* dapat diperoleh dengan menyeimbangkan antara *demands* dan *resources* dari individu dan organisasional. Keseimbangan tersebut dapat dicapai salah satunya dengan bertindak proaktif dan inisiatif untuk merubah dan mengatur sedemikian rupa cara kerja individu untuk lebih menyesuaikan dengan preferensi, kebutuhan, dan kompetensi yang dimiliki, atau disebut sebagai *job crafting*.

Demands seperti beban kerja yang berlebih, tekanan waktu dalam mengerjakan, serta interaksi dengan atasan, bawahan, ataupun rekan kerja secara emosional dan kognitif menjadi tantangan individu ketika bekerja. Maka dari itu, bilamana *demands* tidak diimbangi dengan *resources* yang sepadan akan berdampak pada gangguan kesehatan baik secara mental maupun fisik. Namun, penelitian yang dilakukan Kuijpers et al. (2020: 13) membuktikan bahwa beban kerja yang tinggi juga mampu menjadi pemantik untuk melakukan tindakan proaktif.

Lalu, hal ini diperkuat dengan temuan dari Ingusci et al. (2021: 7) bahwa beban kerja yang berlebih memiliki hubungan yang positif dengan perilaku *job crafting*. Hubungan ini bisa dijelaskan melalui *resources autonomy* dan *competence* yang tinggi, sehingga mampu mengontrol *demands* sesuai dengan preferensinya. Demikian pula dengan *need of competence* yang tinggi, individu justru akan merasa tertantang dengan *demands* yang ada sehingga mampu meningkatkan performa dalam kerjanya (Ingusci et al., 2019: 9).

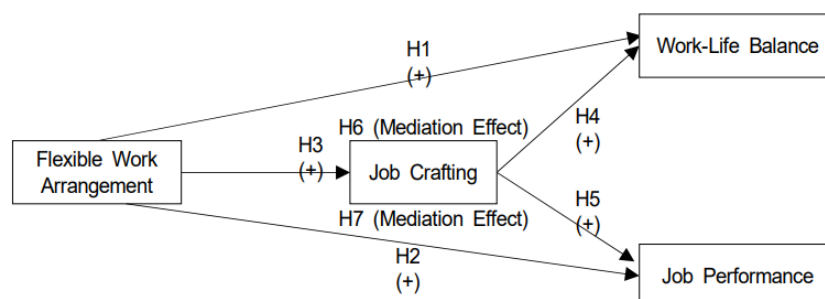
L. Hubungan *Flexible Work Arrangement* dan *Work-Life Balance* Dimediasi oleh *Job Crafting*

Mekanisme hubungan ini mampu dijelaskan dalam ruang lingkup JD-R model dengan memposisikan *flexible work arrangement* sebagai *resources* atau sumber daya dalam pekerjaan yang menunjang kapasitas kinerja individu

dalam mengerjakan *demands* pekerjaannya. Otonomi yang timbul dari keleluasaan individu dalam mengatur pekerjaannya akan memberikan ruang bagi mereka untuk berinisiatif dan proaktif dalam mengatur bagaimana cara mereka bekerja agar sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pribadi. Individu yang secara sadar melakukan perubahan-perubahan dalam lingkup kerjanya akan memberikan dampak positif pada mereka karena memprioritaskan apa yang terbaik untuk dirinya. Dampak tersebut mencakup kepuasan dalam kerja serta meningkatnya keterikatan individu dalam pekerjaan atau perusahaannya – yang secara tidak langsung mengarah pada meningkatnya taraf *work-life balance* karena pengalaman yang positif dalam lingkungan kerja terbawa ke dalam domain non-kerja (Slowiak & DeLongchamp, 2022: 417).

Peran *job crafting* dalam memediasi hubungan *flexible work arrangement* dan *work-life balance* diungkap dalam penelitian yang dilakukan oleh Uugantsetseg et al. (2024: 190) pada 202 pekerja di Mongolia. Temuan dalam penelitian tersebut menunjukkan signifikansi dari peran mediasi *job crafting* dalam hubungan *flexible work arrangement* dan *work-life balance* ($b = 0.47, p < .05$), yang artinya *job crafting* berperan sebagai mediasi parsial dalam menjelaskan kedua hubungan tersebut. Temuan ini menjadi dasar bagaimana mekanisme hubungan yang dimediasi oleh *job crafting* menjadi signifikan serta mempertegas konsep *demands-resources* yang berdampak pada kondisi psikis individu.

Gambar 2.5 Model Penelitian Uugantsetseg et al. (2024)



M. Hubungan *Perceived Workload* dan *Work-Life Balance* Dimediasi oleh *Job Crafting*

Job crafting sebagai sumber daya pribadi (*personal resources*) mampu menjadi aspek yang membantu individu dari tuntutan kerja yang berlebihan agar tidak berdampak negatif pada dirinya. Individu yang menilai bahwa *workload* atau beban kerja yang diberikan kepadanya berlebihan, mendapatkan tugas atau peran baru, dan tekanan dari tenggat waktu yang singkat akan mengarahkan individu pada *disengagement* dan distres psikologis seperti *burnout*. Begitu pula sebaliknya, bilamana *workload* dinilai tidak terlalu menantang atau mudah dikerjakan bagi individu akan mengarah pada meningkatnya *absenteeism* serta intensi untuk keluar dari pekerjaan (Demerouti et al. 2001: 502). Namun, apabila *job crafting* diterapkan pada level individu ataupun organisasi akan membentuk dinamika kerja yang sehat. *Workload* tidak lagi dipandang sebagai hal yang membebani, melainkan sebagai tantangan dan kesempatan untuk selalu belajar dan berkembang (Ingusci et al., 2019: 9).

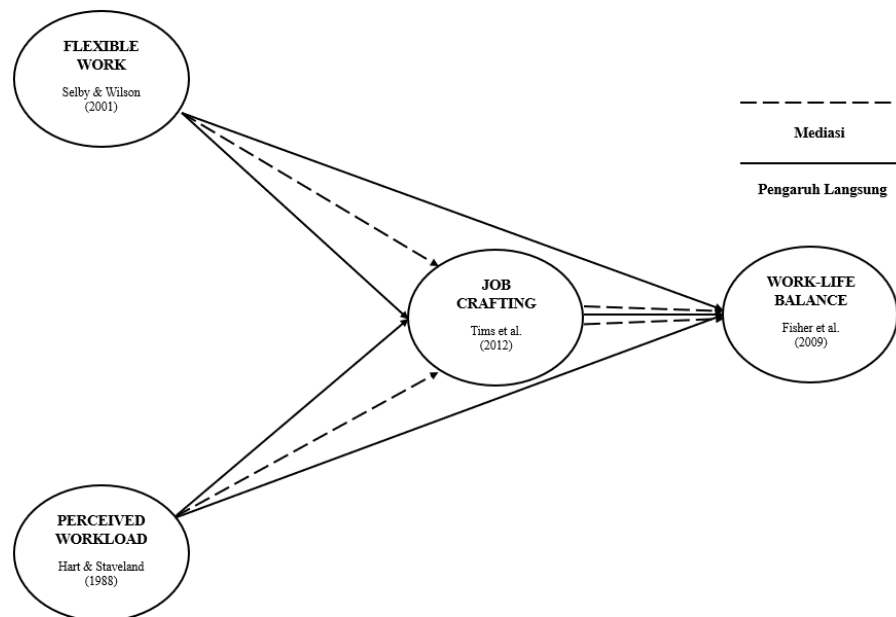
Personal resources seperti *job crafting* yang diterapkan mampu mengintervensi dan mengubah *demands* yang membebani menjadi dorongan motivasi untuk bekerja sehingga mampu menyeimbangkan kedua aspek tersebut dan terhindar dari distres psikologis. Dampak positif tersebut tentunya melebur ke dalam domain non-kerja, seperti keluarga dan kehidupan pribadi yang akan meningkatkan kepuasan dan kondisi mental individu. Secara tidak langsung, *job crafting* memiliki peran yang signifikan dalam menjelaskan hubungan antara *perceived workload* dan *work-life balance* melalui kerangka model JD-R.

N. Kerangka Konseptual

Berdasarkan paparan literatur beserta hubungan-hubungan yang ada, maka disusunlah kerangka konseptual yang menjadi fokus dalam penelitian ini. Problematika dalam sebuah perusahaan memang tak lepas dari masalah *demands* dan *resources*, tanpa terkecuali perusahaan *startup*. Kebijakan *work from anywhere* menjadi salah satu terobosan baru dalam menciptakan budaya

kerja yang fleksibel tanpa mengurangi kinerja dan produktivitas serta memberikan ruang pada kehidupan pribadinya. Pada saat yang sama, beban kerja juga menjadi hambatan dalam mencapai *work-life balance*, walaupun secara subjektif beban kerja yang dirasakan berbeda-beda karena faktor tertentu. Akan tetapi, temuan yang inkonsisten dari *flexible work arrangement* dan *perceived workload* menunjukkan adanya faktor individual untuk mampu mencapai *work-life balance*. Peran *job crafting* dalam kerangka penelitian ini menjadi mediator dalam menjelaskan bagaimana interaksi antara *demands* dan *resources* dalam lingkup organisasi atau perusahaan untuk menghindari distress psikologis dan meningkatkan *work-life balance*.

Gambar 2.6 Kerangka Konseptual



O. Hipotesis

Berdasarkan paparan dari literatur dan kerangka konseptual yang disusun, maka dirumuskanlah hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Hipotesis Mayor

- a. H6: *Job crafting* memediasi pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *work-life balance*.

- b. H7: *Job crafting* memediasi pengaruh *perceived workload* terhadap *work-life balance*.

2. Hipotesis Minor

- a. H1: *Flexible work arrangement* berpengaruh langsung terhadap *work-life balance*.
- b. H2: *Perceived workload* berpengaruh langsung terhadap *work-life balance*.
- c. H3: *Job crafting* berpengaruh langsung terhadap *work-life balance*.
- d. H4: *Flexible work arrangement* berpengaruh langsung terhadap *job crafting*.
- e. H5: *Perceived workload* berpengaruh langsung terhadap *job crafting*.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini akan memaparkan secara komprehensif mengenai metode yang digunakan dalam penelitian. Hal ini meliputi desain penelitian yang digunakan, definisi operasional dari masing-masing variabel yang diteliti, karakteristik dari responden dan pengambilan sampelnya, instrumen yang digunakan, prosedural dalam pengambilan data, serta teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian.

A. Desain Penelitian

Hubungan antarvariabel pada penelitian ini menuntut pendekatan yang mampu mengukur, membandingkan, dan menguji hipotesis secara tepat. Sejalan dengan itu, metode kuantitatif digunakan karena memungkinkan pengujian hubungan kausal antarvariabel secara presisi. Metode kuantitatif bergantung pada pengumpulan dan analisis data numerik yang bertujuan untuk mendeskripsikan, menjelaskan, memprediksi, atau mengontrol variabel dan fenomena yang dikaji (Gay et al., 2012: 7). Menurut Creswell (2018: 51), penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang memberikan deskripsi data numerik dari sebuah tren, perilaku, atau pola pikir dari sebuah populasi dengan mengkaji pada sampel populasi tersebut. Maka, penelitian kuantitatif merupakan pendekatan yang dilakukan melalui perolehan data sampel dari sebuah populasi untuk mengetahui, menjelaskan, serta mendeskripsikan fenomena dengan alat ukur yang objektif.

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian kuantitatif ini menggunakan PLS-SEM (*Partial Least Square-Structural Equation Model*) melalui *software SmartPLS versi 4.1*. PLS-SEM merupakan non-parametrik dan digunakan untuk menguji kerangka konseptual yang disusun dalam perspektif uji prediksi secara simultan (Hair et al., 2021: 5). Selain itu, pendekatan ini juga memungkinkan peneliti untuk menguji fit item melalui analisis faktor secara bersamaan. Penelitian yang akan dilakukan bersifat *cross-sectional*, artinya

penelitian dilakukan dalam satu waktu dengan populasi tertentu untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang dikaji. Variabel-variabel dalam penelitian ini diantaranya, *Flexible Work Arrangement*, *Perceived Workload*, *Job Crafting*, dan *Work-life Balance*. Dengan metode kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini, rumusan masalah atau hipotesis yang diajukan akan terjawab secara akurat dan empiris sehingga mampu menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel yang diteliti.

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel merupakan karakteristik atau atribut individual yang mampu diukur dan diobservasi sehingga dapat diteliti (Creswell, 2018: 108). Berdasarkan pendekatan *Structural Equation Model*, variabel atau konstruk seringkali disebut sebagai variabel laten. Variabel endogen (Y) merupakan konstruk yang dijelaskan oleh konstruk lain, sementara variabel eksogen (X) merupakan konstruk yang menjelaskan konstruk lain dalam sebuah model (Hair et al., 2021: 6). Penelitian ini juga akan melibatkan variabel intervening (M) yang akan menjadi perantara antara variabel eksogen dan endogen (Haryono, 2016: 27). Adapun istilah variabel terukur atau *manifest* yang menjadi indikator reflektif dari konstruk-konstruk yang diukur dalam penelitian ini (Hair et al., 2017: 27). Berikut variabel-variabel yang akan diteliti sesuai dengan jenisnya, yaitu:

1. Variabel Eksogen : *Flexible Work Arrangement* (X1)

Perceived Workload (X2)

2. Variabel Endogen : *Work-life Balance* (Y)

3. Variabel Intervening : *Job Crafting* (M)

Variabel laten yang diuji dalam penelitian ini tersusun melalui sebuah kerangka untuk mengetahui pengaruh dan prediksi dari hubungan-hubungan yang ada.

C. Definisi Operasional

Menurut Creswell (2018: 94), definisi operasional adalah definisi yang menjadikan variabel-variabel yang diteliti menjadi bersifat praktis dalam kaitannya dengan proses pengukuran, sehingga suatu variabel yang awalnya

abstrak mampu diukur dengan indikator dari konstruk atau variabel terkait. Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel laten yang diteliti sebagai berikut:

1. *Work-Life Balance*

Work-life balance dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana pekerjaan atau kehidupan pribadi dapat mengganggu atau meningkatkan peran di pekerjaan atau kehidupan karyawan. Variabel ini diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Fisher et al. (2009: 449) dan telah diadaptasi oleh Gunawan (2019: 93) dalam konteks karyawan di Indonesia yang bertumpu pada empat aspek, yaitu *work interference with personal life* (WIPL), *personal life interference with work* (PLIW), *work enhancement with personal life* (WEPL), *personal life enhancement with work* (PLEW). Instrumen ini berjumlah 17 item dengan menggunakan skala likert 1-5. Skor yang tinggi menunjukkan tingkat *work-life balance* yang tinggi.

2. *Flexible Work Arrangement*

Flexible work arrangement dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat persepsi karyawan terhadap kebebasan dan kemudahan yang diberikan oleh organisasi dalam menentukan lokasi dan waktu kerja sesuai dengan kebutuhan karyawan. Variabel ini diukur menggunakan instrumen yang disusun oleh Aditya (2024: 31) yang mengacu pada dasar teori Selby dan Wilson (2001: 36) dengan dua aspek utama, yaitu *flexi-place* (lokasi kerja) dan *flexi-time* (waktu kerja). Instrumen ini berjumlah 14 item dengan skala likert 1-4. Skor tinggi pada konstruk ini menunjukkan tingkat fleksibilitas kerja yang tinggi.

3. *Perceived Workload*

Perceived workload dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat persepsi karyawan terhadap jumlah dan volume pekerjaan yang diterimanya, serta pengalaman subjektif yang dialami saat mengerjakan tugas tersebut, seperti frustrasi, cemas, lelah fisik dan mental, dan tekanan dalam mengerjakan. Variabel ini diukur berdasarkan Hart dan Staveland

(1988: 147) yang mengacu pada enam aspek, yaitu *mental demand*, *physical demand*, *time demand*, *performance*, *effort*, dan *frustration*. Instrumen ini memiliki 12 item dengan skala likert 1-4. Skor tinggi pada variabel ini menunjukkan persepsi beban kerja yang semakin berat.

4. *Job Crafting*

Job crafting dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat upaya yang dilakukan oleh karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan agar selaras dengan kemampuan, kebutuhan, dan preferensi individu. Variabel ini diukur menggunakan instrumen yang disusun oleh Gamar (2023: 39) dengan dasar teori Tims et al. (2012: 177) yang mengacu pada empat aspek, yaitu *increasing structural job resources*, *increasing social job resources*, *increasing challenging job demands*, dan *decreasing hindering job demands*. Instrumen ini terdiri dari 12 item dengan skala likert 1-4. Skor yang tinggi pada variabel ini menunjukkan tingkat *job crafting* yang tinggi.

D. Partisipan Penelitian

1. Populasi

Populasi merupakan wilayah kelompok subjek yang akan digeneralisir. Menurut Sugiyono (2016: 80), populasi merupakan objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dianalisis guna mendapatkan penarikan kesimpulan. Pada penelitian ini, populasi melibatkan seluruh karyawan generasi Y dan Z pada PT X. Berdasarkan data karyawan dari PT tersebut per bulan April 2026, terdapat total 155 karyawan dengan jabatan fungsional. Penentuan partisipan dan kriterianya dilandaskan pada temuan empiris yang tidak sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu serta karakteristik pada dua generasi tersebut yang mengedepankan *work-life balance* (Waworuntu et al., 2022: 401).

Tabel 3.1 Data Karyawan PT X

Aspek	Kategori	Jumlah
Jenis Kelamin	Laki-laki	72
	Perempuan	83
	Total	155

Sumber: Departemen People, Culture & Strategy PT X

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016: 81) sampel merupakan bagian yang menjadi representasi dari sebuah populasi. Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh atau lebih dikenal dengan *total sampling*. Penggunaan teknik ini juga didukung oleh rekomendasi Hair et al. (2021: 17) yang menyatakan bahwa ukuran sampel pada analisis SEM-PLS dapat ditentukan dengan pendekatan *inverse square root method* yang menghasilkan ukuran sampel minimum sebesar 155 dan dinilai memadai untuk menghasilkan estimasi model yang stabil serta daya uji yang cukup. Maka dari itu, total sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 155 partisipan dengan jumlah laki-laki sebanyak 72 (46%) dan perempuan sebanyak 83 (54%). Total sampel tersebut sesuai dengan kriteria penelitian yang berfokus pada karyawan generasi Y dan Z.

Gambar 3.1 Ukuran Sampel Taraf Signifikansi 5%

$$n_{\min} > \left(\frac{2.486}{0.2} \right)^2 = 154.505.$$

Sumber: Hair et al. (2021 :17)

E. Alat Pengumpulan Data

Pengambilan data empiris dilakukan melalui wawancara tidak terstruktur dilakukan untuk mengetahui permasalahan yang ada dalam tempat penelitian. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas yang tidak menggunakan pedoman wawancara dan memberikan kebebasan kepada responden dalam menjawabnya Sugiyono (2016: 140). Tujuan wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai pengalaman yang dimiliki oleh responden (Gay et al., 2012: 386). Wawancara tidak terstruktur dilakukan

dengan pendekatan berbasis kuesioner *online* kepada 3 orang karyawan dan 1 orang karyawan secara tatap muka pada PT X untuk memperoleh karakteristik dan budaya perusahaan serta permasalahan yang terjadi diantara karyawan tanpa mengganggu aktivitas pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Sementara dalam pengambilan data primer dilakukan melalui kuesioner. Menurut (Gay et al., 2012: 388), kuesioner adalah sekumpulan pertanyaan berbasis *self-report* yang diberikan kepada sejumlah subjek dalam suatu populasi. Pengambilan data menggunakan kuesioner akan menjadi efisien dan cocok bilamana peneliti mengetahui variabel-variabel yang akan diteliti sebagaimana dalam penelitian ini Sugiyono (2016: 142). Kuesioner juga memberikan kemudahan bagi peneliti dalam mengumpulkan data yang besar dalam waktu yang relatif singkat (Gay et al., 2012: 389). Kuesioner akan dikirim dan disebarkan secara *online* melalui laman *google form* untuk memberikan kemudahan akses bagi karyawan dengan kebijakan *work from anywhere*. Kuesioner daring akan berisi pengantar penelitian, persetujuan partisipasi, informasi demografis responden, serta instrumen atau alat ukur variabel dari penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat skala untuk mengukur masing-masing dari variabel laten. Berikut penjelasan dari masing-masing skala dari variabel laten beserta dengan *blueprint* dan nilai reliabilitas dan validitasnya.

1. Skala *Work-life Balance*

Skala ini awalnya dikembangkan oleh Fisher et al. (2009) untuk mengukur konstruk *work-life balance* dengan nama *Work/Nonwork Scale*. Skala ini terdiri dari 17 item yang bertujuan untuk mengetahui tingkat ekuilibrium individu terhadap peran dalam domain kerja dan non-kerja melalui interaksi antardomain baik secara positif (*enhancement*) maupun negatif (*interference*). Penelitian Gunawan (2019: 93) menunjukkan validitas konstruk yang teruji dari alat ukur ini dalam lingkup tenaga kerja atau karyawan di Indonesia. Proses adaptasi skala ini menghasilkan nilai *loading factor item* antara 0.75 – 0.912 dan reliabilitas konstruk 0.976.

Skala ini menggunakan skala likert 1-5 dengan pilihan jawaban Tidak Pernah (1), Jarang (2), Kadang-Kadang (3), Sering (4), Sangat Sering (5). Contoh pernyataan dari item skala ini seperti, “*kehidupan pribadi saya memburuk karena pekerjaan saya*”. Berikut merupakan sebaran item dari skala ini berdasarkan aspek-aspeknya.

Tabel 3.2 *Blueprint* Skala Work-life Balance

Aspek	Item	Total
<i>Work Interference with Personal Life</i>	1,2,3,4,5	5
<i>Personal Life Interference with Work</i>	6,7,8,9,10,11	6
<i>Work Enhancement of Personal Life</i>	12,13,14	3
<i>Personal Life Enhancement of Work</i>	15,16,17	3
Total Item		17

Sumber: Gunawan (2019)

2. Skala *Flexible Work Arrangement*

Skala ini disusun oleh penelitian Aditya (2024: 31) dengan merujuk pada teori dasar dari Selby dan Wilson (2001:) untuk mengukur tingkat persepsi karyawan terhadap kebebasan dan kemudahan yang diberikan oleh perusahaan dalam menentukan lokasi dan waktu kerja sesuai kebutuhan individu. Pada aspek *Flexi-time* terdiri dari 9 item *favourable*, sementara pada aspek *flexi-place* terdiri dari 5 item *favourable*. Instrumen ini terdiri dari 14 item dengan skor standar validitas item $> 0,30$. Seluruh item valid dengan rentang nilai antara 0.368 – 0.621, sehingga menciptakan instrumen yang reliabel dengan skor 0.723. Instrumen ini menggunakan skala likert 1-4 dengan respon jawaban, (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Setuju, (4) Sangat Setuju. Contoh pernyataan item dari instrumen ini seperti, “*jam kerja fleksibel membuat saya maksimal dalam bekerja*”. Berikut *blueprint* skala yang disusun oleh Aditya (2024: 31).

Tabel 3.3. *Blueprint* Skala Flexible Work Arrangement

Aspek	Indikator	Item <i>Favourable</i>
Waktu Kerja (<i>Flexi-time</i>)	Sejauh mana karyawan memiliki fleksibilitas dalam menentukan waktu kerja dan durasi lamanya bekerja	9
Lokasi Kerja (<i>Flexi-place</i>)	Sejauh mana karyawan memiliki fleksibilitas dalam menentukan lokasi kerja	5
Total Item		14

Sumber: Aditya (2024)

3. Skala *Perceived Workload*

Skala ini disusun oleh peneliti dengan landasan teori Hart dan Staveland (1988: 147) mengenai beban kerja subjektif. Skala ini terdiri dari 12 item dengan skala likert 1-4 (1 = Sangat Tidak Setuju, 4 = Sangat Setuju). Penyusunan skala ini dilakukan melalui *expert judgement*. Perbedaan yang mendasar dari skala ini dengan skala yang dibuat oleh Hart dan Staveland yakni terkait penormaan skor yang lebih mudah dan item yang lebih reflektif dalam menggambarkan tingkat persepsi beban kerja. Berikut *blueprint* dari penyusunan skala *perceived workload*.

Tabel 3.4 *Blueprint* Skala *Perceived Workload*

Aspek	Item
<i>Mental demand</i>	2
<i>Physical demand</i>	2
<i>Time demand</i>	2
<i>Performance*</i>	2
<i>Effort</i>	2
<i>Frustration</i>	2
Total	12

* Skor item dibalik

Rater pada *expert judgement* yang dilakukan untuk menguji validitas konten pada instrumen ini terdiri dari tiga dosen dengan latar belakang pada kajian psikologi industri dan organisasi, metode dan pengukuran. Proses *expert judgement* dilakukan dengan memberikan kisi-kisi dan butir instrumen beserta dengan rubrik penilaiannya. Hasil dari *expert judgement* mendapatkan respon yang cukup baik walaupun terdapat beberapa kritik yang perlu dibenahi agar tetap relevan dengan konstruk dan populasi yang digunakan.

Tabel 3.5 Rater Expert Judgement

Nama	Tanggal	Rater
Abdul Hamid Cholili, M. Psi, Psikolog	3 Maret 2026	Rater 1
Dr. Fathul Lubabin Nuqul, M. Si	6 Maret 2026	Rater 2
Elok Faiz Fatma El Fahmi, M. Si	11 Maret 2026	Rater 3

Sumber: Peneliti (2026)

Penilaian dilakukan dengan menggunakan skala likert 1-5; 1 = Sangat tidak relevan, 2 = Tidak relevan, 3 = Netral, 4 = Relevan, 5 = Sangat Relevan. Hasil skor-skor yang diberikan oleh *rater* kemudian dianalisis dan dihitung menggunakan formula Aiken (1985: 133) dengan rumus sebagai berikut:

$$V = \frac{\sum s}{n(c - 1)}$$

dengan :

$$s = r - l_0$$

r = skor dari ahli

l_0 = skor terendah pada skala

n = jumlah ahli

c = jumlah kategori skor

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan validitas isi dari tiap-tiap item instrumen *perceived workload* dengan rentang nilai koefisien V dari 0 hingga 1, yang artinya mendekati 1 memiliki koefisien V yang tinggi (Aiken, 1985: 133). Berikut hasil validitas isi dari *expert judgement*:

Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Isi Aiken

Aitem	Rater 1	Rater 2	Rater 3	Aiken's V	Kesimpulan
1	5	5	5	1	Valid
2	5	5	5	1	Valid
3	4	5	5	0.92	Valid
4	5	5	5	1	Valid
5	5	5	5	1	Valid
6	5	5	5	1	Valid
7	5	5	5	1	Valid
8	5	5	5	1	Valid
9	5	5	5	1	Valid
10	5	5	5	1	Valid
11	5	5	5	1	Valid
12	5	5	5	1	Valid

Sumber : Diolah oleh peneliti (2026)

Pada tabel 3.6 diketahui hasil dari 12 item yang disusun memiliki nilai koefisien Aiken's V yang hampir keseluruhannya mendapat skor 1, artinya item tersebut valid secara konten melalui penilaian oleh ahli. Penilaian item dilanjutkan dengan *face validity* yang bertujuan untuk menguji pernyataan-pernyataan pada item kepada sampel diluar populasi dengan karakteristik yang sama agar item benar-benar mampu dipahami, relevan, dan akurat oleh orang awam (Thomas et al., 1992: 110). Uji keterbacaan atau *face validity* dilakukan kepada 5 orang diluar populasi penelitian dengan umpan balik yang baik. Mereka mengungkapkan bahwa pernyataan dari item-item tersebut jelas, dapat dipahami, serta relevan untuk mengetahui persepsi beban kerja.

4. Skala *Job Crafting*

Job Crafting Scale mulanya dikembangkan oleh Tims et al. (2012: 177) yang mengukur empat aspek dalam konstruksinya. Skala yang terdiri dari 12 item ini memiliki respon skala likert 1-4, dengan pilihan 1 = Sangat Tidak Sesuai, 4 = Sangat Sesuai. Skala ini diadaptasi oleh Gamar (2023) dengan nilai indikator yang fit, $\chi^2 = 25.09$, $p\text{-value} = 0.56921$, RMSEA = 0.000, $t\text{-value} > 1.96$ dari semua item, serta nilai *loading factor* antara 0.67 – 1.37. Skala ini umum digunakan untuk mengukur perilaku-perilaku yang merefleksikan aspek-aspek dari konstruk *job crafting* milik Tims et al. (2012: 177). Salah satu contoh pernyataan itemnya seperti, “*saya mencoba mengembangkan kemampuan*”. Berikut merupakan *blueprint* skala adaptasi milik Gamar (2023: 39).

Tabel 3.7 *Blueprint* Skala *Job Crafting*

Aspek	Item	Total
<i>Increasing structural job resources</i>	1,2,3	3
<i>Decreasing hindering job demands</i>	4,5,6	3
<i>Increasing social job resources</i>	7,8,9	3
<i>Increasing challenging job demands</i>	10,11,12	3
Total Item		12

Sumber: Gamar (2023)

G. Analisis Data

Pendekatan analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM berbasis *Partial Least Square*. Keunggulan yang dimiliki dari analisis ini yaitu tidak memerlukan populasi yang besar dan tidak melalui proses uji parametrik, sehingga data tidaklah harus berdistribusi normal. Selain itu, analisis ini juga sekaligus menguji konstruk secara bersamaan sebelum dilakukan uji prediksi. Berikut tahapan dari analisis data yang dilakukan:

1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tahap ini juga disebut sebagai *measurement model*, yang bertujuan untuk menguji atau mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator

terhadap variabel laten. Pengujian validitas konstruk dilakukan melalui *convergent validity* yang mencakup nilai *loading factor* (> 0.7), AVE atau *Average Variance Extracted* (> 0.50), serta *discriminant validity* (HTMT). Sementara reliabilitas diuji melalui *Composite Reliability* (> 0.7) (Hair et al., 2017: 128; Haryono, 2016: 382).

2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Tahap selanjutnya yaitu evaluasi model struktural untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antarvariabel laten. Evaluasi dinilai dari nilai signifikansi dari *path coefficient*, nilai R^2 dan F^2 dengan kategori kecil (0.2), sedang atau moderat (0.15), dan besar (0.35). Pengujian hipotesis juga dilakukan melalui *bootstrapping* dengan *resample* sebanyak 5000 dengan signifikansi dari *t-value* lebih dari 1.96 ($p = 0.05$; *two-tailed test*) untuk memastikan signifikansi dari hipotesis yang diajukan baik dalam pengaruh secara langsung ataupun mediasi (Hair et al., 2017: 134).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan *startup* yang berdomisili di Kota Malang, yaitu PT X. Perusahaan tersebut didirikan pada tahun 2020 dengan visi dan misi yang berfokus pada edukasi di bidang tata kelola pemerintahan, manajemen kinerja, dan transformasi digital. Mitra kerja PT tersebut tidak hanya berasal dari wilayah Malang, tetapi juga tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan tidak selalu bekerja di kantor perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan ini menerapkan sistem kerja *hybrid* yang memungkinkan karyawan bekerja baik dari kantor maupun dari luar kantor sesuai dengan kebutuhan serta kebijakan perusahaan. PT X memiliki 6 departemen, yaitu *Revenue and Growth, Finance; People, Culture and Strategy; Research, Development & Innovation; Corporate Secretary; Digital Transformation*. Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan generasi Y dan Z dalam keenam departemen tersebut untuk menjadi sampel penelitian yang berjumlah sebanyak 155 karyawan.

Penelitian dilaksanakan setelah mendapatkan surat balasan dari pihak perusahaan atas izin untuk melakukan penelitian. Pengambilan data dilakukan dengan mengirimkan kuesioner melalui *Google Form* yang mencakup 6 bagian, yaitu persetujuan, data diri, dan empat instrumen yang diteliti. Terhitung sejak tanggal 24 April 2026 kuesioner disebar melalui departemen *people, culture and strategy* kepada seluruh karyawan lainnya hingga tanggal 21 Mei 2026 dimana data seluruh karyawan yang dijadikan sampel penelitian terpenuhi. Data primer ini kemudian dianalisis secara kuantitatif sehingga dapat diuraikan dan diinterpretasi melalui skor dan angka.

B. Demografi Partisipan

Data yang telah dikumpulkan melalui *Google Form* sebanyak 155 karyawan kemudian dipaparkan pada Tabel 4.1. Berdasarkan jenis kelamin,

partisipan didominasi oleh karyawan perempuan sebanyak 83 responden (54%), sedangkan karyawan laki-laki berjumlah 72 responden (46%). Dari aspek generasi, mayoritas partisipan berasal dari Generasi Z usia 14-28 tahun, yaitu sebanyak 121 (78%), sementara Generasi Y usia 29-44 tahun berjumlah 34 responden (22%). Ditinjau dari pendidikan terakhir, sebagian besar partisipan memiliki pendidikan S1 sebanyak 127 responden (82%) diikuti S2 sebanyak 21 responden (13%), dan SLTA/Sederajat sebanyak 7 responden (5%).

Berdasarkan departemen kerja, partisipan paling banyak berasal dari departemen *Revenue & Growth* sebanyak 51 responden (33%), lalu departemen *Research, Development & Innovation* sebanyak 47 responden (31%), *Finance* sebanyak 22 responden (14%), *Digital Transformation* sebanyak 14 responden (9%), *Corporate Secretary* sebanyak 11 orang (7%), dan departemen *People, Culture & Strategy* sebanyak 10 responden (6%). Dari aspek kontrak kerja, sebagian besar partisipan berstatus PKWTT (Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu) sebanyak 77 responden (50%), diikuti status kontrak PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) sebanyak 70 responden (45%), *Bond Agreement* sebanyak 4 responden (2.5%), lalu status *Probation* atau masa percobaan sebanyak 3 responden (1.9%) dan Mitra atau *Partner* sebanyak 1 responden (0.6%).

Berdasarkan lama kerja, mayoritas partisipan telah bekerja selama 1-3 tahun sebanyak 66 responden (43%), diikuti 3-5 tahun sebanyak 46 responden (30%), kurang dari 1 tahun sebanyak 28 responden (18%), dan lebih dari 5 tahun sebanyak 15 responden (9%). Pada aspek status pernikahan, partisipan yang belum menikah sebanyak 105 responden (68%), sedangkan yang telah menikah berjumlah 49 responden (31.6%) dan cerai hanya 1 orang (0.4%). Dari partisipan yang telah menikah, mayoritas memiliki lama pernikahan kurang dari 5 tahun sebanyak 37 responden (76%), 5-10 tahun sebanyak 10 responden (20%), dan 10-15 tahun sebanyak 2 responden (4%). Selain itu, dari mereka yang telah menikah, 26 responden (53%) belum memiliki anak, sedangkan partisipan yang memiliki satu anak berjumlah 16 responden (33%), dua anak sebanyak 6 responden (12%), dan tiga anak terdapat 1 responden (2%).

Tabel 4.1 Data Demografi Partisipan

Aspek	Kategori	Jumlah	Persentase
Gender	Laki-laki	72	46%
	Perempuan	83	54%
Generasi	Z (14-28 tahun)	121	78%
	Y (29-44 tahun)	34	22%
Pendidikan Terakhir	SLTA/Sederajat	7	5%
	S1	127	82%
	S2	21	13%
Departemen	<i>Corporate Secretary</i>	11	7%
	<i>Digital Transformation</i>	14	9%
	<i>Finance</i>	22	14%
	<i>People, Culture, & Strategy</i>	10	6%
	<i>Revenue & Growth</i>	51	33%
	<i>Research, Development, & Innovation</i>	47	31%
Kontrak Kerja	PKWT	70	45%
	PKWTT	77	50%
	Partner	1	0.6%
	<i>Bond Agreement</i>	4	2.5%
	<i>Probation</i>	3	1.9%
Lama Kerja	< 1 Tahun	28	18%
	1 – 3 Tahun	66	43%
	3 – 5 Tahun	46	30%
	> 5 Tahun	15	9%
Status Menikah	Belum Menikah	105	68%
	Menikah	49	31.6%
	Cerai	1	0.4%
Lama Menikah	< 5 Tahun	37	76%
	5 – 10 Tahun	10	20%
	10 – 15 Tahun	2	4%
Jumlah Anak yang Dimiliki	0	26	53%
	1	16	33%
	2	6	12%
	3	1	2%

C. Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran data penelitian melalui statistik deskriptif yang meliputi rata-rata, standar deviasi, nilai minimum dan maksimum. Pengolahan data ini dilakukan pada *software* JASP yang kemudian diklasifikasikan ke dalam kategori rendah, sedang, dan tinggi berdasarkan skor responden pada variabel yang diukur dengan menggunakan *mean* empirik untuk menggambarkan kondisi aktual subjek penelitian berdasarkan distribusi yang diperoleh di PT tersebut. Berikut hasil analisis deskriptif dari variabel yang diteliti:

a. Variabel *Work-Life Balance*

Pada variabel ini, dari 155 responden penelitian didapatkan nilai *Mean* (Rata-rata) sebesar 33.568 dengan standar deviasi 4.767. Instrumen yang telah diisi oleh responden pada variabel ini mendapatkan skor minimum 21 dan skor maksimal 47. Sebagaimana dalam Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Work-Life Balance*

Variabel	N	Mean	SD	Min	Max
<i>Work-Life Balance</i>	155	33.568	4.767	21	47

Hasil responden pada variabel *work-life balance* diklasifikasikan berdasarkan kategori rendah, sedang, dan tinggi untuk mengetahui tingkat *work-life balance* yang dimiliki oleh responden penelitian.

Tabel 4.3 Kategorisasi Variabel *Work-Life Balance*

Kategori	Dasar	Norma	<i>f</i>	%
Rendah	$x < M-1SD$	$x < 28.8$	20	13%
Sedang	$M-1SD \leq x < M+1SD$	$28.8 \leq x < 38.33$	111	72%
Tinggi	$M+1SD \leq x$	$38.33 \leq x$	24	15%
Total			155	100%

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa sebagian besar responden berada pada kategori sedang, yaitu sebanyak 111 karyawan (72%). Artinya, secara umum responden cukup mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, meskipun belum sepenuhnya konsisten dalam mengatur waktu, tekanan kerja, maupun pemenuhan kebutuhan keluarga dan diri sendiri. Responden dengan kategori tinggi berjumlah 24 karyawan (15%), kelompok ini menunjukkan keseimbangan yang baik, ditandai dengan rendahnya konflik peran pekerjaan-keluarga serta kemampuan memisahkan tanggung jawab profesional dan personal secara efektif. Sementara itu, responden pada kategori rendah sebanyak 20 karyawan (13%) mengindikasikan bahwa masih ada sebagian responden yang mengalami gangguan keseimbangan, seperti kesulitan mengatur waktu atau dominasi pekerjaan terhadap kehidupan pribadi.

Pemaparan kategorisasi *work-life balance* berdasarkan aspek gender, generasi, dan status pernikahan. Berikut hasilnya:

Tabel 4.4 Kategorisasi *Work Life Balance* Berdasarkan Gender

Kategori	Laki-laki (%)	Perempuan (%)	Total
Rendah	7 (10%)	13 (16%)	20
Sedang	52 (72%)	59 (71%)	111
Tinggi	13 (18%)	11 (13%)	24
Total	72 (100%)	83 (100%)	155

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa terdapat 7 responden laki-laki dan 13 responden perempuan berada pada kategori rendah, yang menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih banyak dialami oleh responden perempuan. Sementara pada kategori sedang, terdapat 52 responden laki-laki dan 59 responden perempuan, artinya proporsi kedua kelompok relatif seimbang dalam hal kemampuan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara cukup baik. Pada kategori tinggi, laki-laki berjumlah 13 responden dan perempuan 11 responden,

mengindikasikan bahwa responden laki-laki cenderung lebih banyak mencapai keseimbangan yang optimal dibandingkan perempuan. Secara umum, meskipun sebagian besar responden dari kedua jenis kelamin berada pada kategori sedang, terdapat kecenderungan bahwa perempuan lebih rentan terhadap terganggunya *work-life balance* dibandingkan laki-laki.

Tabel 4.5 Kategorisasi *Work-Life Balance* Berdasarkan Generasi

Kategori	Gen Y (%)	Gen Z (%)	Total
Rendah	4 (12%)	16 (13%)	20
Sedang	24 (71%)	87 (72%)	111
Tinggi	6 (18%)	18 (15%)	24
Total	34 (100%)	121 (100%)	155

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui bahwa secara jumlah Generasi Z memang lebih dominan daripada Generasi Y. Pada kategori rendah, Gen Y berjumlah 4 responden dan Gen Z sebanyak 16 responden. Hal ini mengindikasikan bahwa proporsi Gen Z yang mengalami ketidakseimbangan sedikit lebih besar secara persentase dibandingkan Gen Y. Secara karakteristik, Gen Z cenderung lebih mudah mengalami stres dan kelelahan akibat tuntutan fleksibilitas kerja yang tinggi serta batasan yang kabur antara waktu kerja dan pribadi, terutama dalam lingkungan yang serba digital.

Pada kategori sedang, Gen Y sebanyak 24 responden dan Gen Z sebanyak 87 responden. Kedua generasi memiliki proporsi yang hampir setara, menunjukkan bahwa mayoritas dari masing-masing generasi cukup mampu mengelola keseimbangan kerja dan kehidupan, meskipun belum cukup optimal. Sementara itu pada kategori tinggi, Gen Y berjumlah 6 responden dan Gen Z berjumlah 18 responden. Meskipun jumlah absolut Gen Z lebih banyak, proporsi Gen Y yang mencapai *work-life balance* tinggi lebih besar. Hal ini mencerminkan karakteristik Gen Y yang cenderung lebih matang dalam manajemen waktu, memiliki prioritas hidup yang lebih

seimbang antara karier dan keluarga, serta lebih mampu menetapkan batasan profesional dibandingkan Gen Z yang masih dalam tahap eksplorasi karier dan sering menghadapi tekanan untuk selalu tersedia.

Secara keseluruhan, baik Gen Y maupun Gen Z mayoritas berada pada kategori sedang, namun Gen Y menunjukkan kecenderungan *work-life balance* yang sedikit lebih baik dibandingkan Gen Z.

Tabel 4.6 Kategorisasi *Work-Life Balance* Berdasarkan Status Pernikahan

Kategori	Belum Menikah (%)	Menikah (%)	Cerai (%)	Total
Rendah	13 (12%)	7 (14%)	0	20
Sedang	76 (73%)	34 (70%)	1 (100%)	111
Tinggi	16 (15%)	8 (16%)	0	24
Total	105 (100%)	49 (100%)	1 (100%)	155

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa sebagian besar responden berstatus belum menikah sebanyak 105 responden, diikuti status menikah sebanyak 49 responden, dan hanya 1 responden berstatus cerai. Pada kategori rendah, responden belum menikah sebanyak 13 responden dan yang telah menikah sebanyak 7 responden. Kedua kelompok memiliki proporsi rendah yang hampir sama, mengindikasikan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan pada rendahnya *work-life balance* pada kedua status.

Pada kategori sedang, belum menikah berjumlah 76 responden, menikah 34 responden, dan cerai hanya 1 responden. Kelompok belum menikah memiliki proporsi sedang yang lebih tinggi, artinya mayoritas dari mereka cukup mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, meskipun belum cukup optimal.

Pada kategori tinggi, responden menikah mencatatkan proporsi tertinggi, yaitu 8 responden sementara belum menikah sebanyak 16 responden. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang sudah menikah cenderung memiliki *work-life balance* yang lebih baik dibandingkan yang belum menikah. Secara karakteristik, individu

yang sudah menikah biasanya memiliki tanggung jawab keluarga yang lebih terstruktur serta dukungan emosional dari pasangan, sehingga lebih termotivasi untuk mengatur waktu dan prioritas secara efektif. Sebaliknya, responden belum menikah—umumnya berada pada fase awal karier sehingga sering menghadapi tuntutan pekerjaan yang fleksibel dan batasan waktu yang kurang jelas.

Tabel 4.7 Faktor Pembentuk Variabel *Work-Life Balance*

Dimensi	Skor Dimensi	Skor Total Variabel	%
<i>WIPL</i>	1531	5203	29%
<i>PLIW</i>	928		18%
<i>WEPL</i>	918		18%
<i>PLEW</i>	1826		35%
Total			100%

Berdasarkan Tabel 4.7, dimensi *PLEW* memberikan kontribusi terbesar terhadap pembentukan variabel *work-life balance* pada populasi yang diteliti. Dimensi *WIPL* sebesar 29%, sementara dimensi *PLIW* dan *WEPL* masing-masing berkontribusi sebesar 18%. Temuan ini menunjukkan bahwa *work-life balance* pada partisipan lebih banyak dipengaruhi oleh sejauh mana pengalaman dan sumber daya yang diperoleh dari pekerjaan mampu meningkatkan kualitas kehidupan pribadi.

b. *Flexible Work Arrangement*

Pada variabel ini, dari 155 responden penelitian didapatkan nilai *Mean* (Rata-rata) sebesar 15.058 dengan standar deviasi 2.536. Instrumen yang telah diisi oleh responden pada variabel ini mendapatkan skor minimum 9 dan skor maksimal 20.

Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Flexible Work Arrangement*

Variabel	N	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
<i>Flexible Work Arrangement</i>	155	15.058	2.536	9	20

Hasil responden pada variabel *flexible work arrangement* diklasifikasikan berdasarkan kategori rendah, sedang, dan tinggi untuk mengetahui tingkat *flexible work arrangement* yang dimiliki oleh responden penelitian.

Tabel 4.9 Kategorisasi Variabel *Flexible Work Arrangement*

Kategori	Dasar	Norma	<i>f</i>	%
Rendah	$x < M-1SD$	$x < 12.52$	26	17%
Sedang	$M-1SD \leq x < M+1SD$	$12.52 \leq x < 17.59$	105	68%
Tinggi	$M+1SD \leq x$	$17.59 \leq x$	24	15%
Total			155	100%

Berdasarkan Tabel 4.9, mayoritas partisipan berada pada kategori sedang (68%), lalu kategori rendah (17%) dan tinggi (15%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasakan fleksibilitas kerja yang memadai dalam menentukan waktu dan lokasi kerja yang dibutuhkan masing-masing karyawan. Walaupun terdapat 17% karyawan yang merasa terbatas dalam mengatur waktu dan lokasi kerja sesuai dengan keinginan mereka.

Pemetaan kategorisasi *flexible work arrangement* berdasarkan aspek generasi. Berikut hasilnya:

Tabel 4.10 Kategorisasi *Flexible Work Arrangement* Berdasarkan Generasi

Kategori	Gen Y (%)	Gen Z (%)	Total
Rendah	10 (29%)	16 (13%)	26
Sedang	20 (59%)	85 (70%)	105
Tinggi	4 (12%)	20 (17%)	24
Total	34 (100%)	121 (100%)	155

Berdasarkan Tabel 4.10, mayoritas responden generasi Y berada pada kategori sedang sebanyak 20 karyawan (59%), diikuti kategori rendah sebanyak 10 karyawan (29%) dan kategori tinggi sebanyak 4 karyawan (12%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar

karyawan generasi Y telah merasakan fleksibilitas kerja yang cukup memadai dalam mengatur pekerjaan dan kebutuhan pribadi, meskipun masih terdapat proporsi yang relatif lebih besar pada kategori rendah dibandingkan generasi Z.

Pada generasi Z, mayoritas responden juga berada pada kategori sedang sebanyak 85 karyawan (70%), diikuti kategori tinggi sebanyak 20 karyawan (17%) dan kategori rendah sebanyak 16 karyawan (13%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan generasi Z telah merasakan tingkat fleksibilitas kerja yang cukup baik, bahkan proporsi pada kategori tinggi yang lebih besar dibandingkan generasi Y. Secara umum, kedua generasi menunjukkan dominasi pada kategori sedang yang mencerminkan bahwa fleksibilitas kerja telah dirasakan oleh sebagian besar karyawan sebagai dukungan yang memadai dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kebutuhan personal secara seimbang.

Tabel 4.11 Faktor Pembentuk Variabel *Flexible Work Arrangement*

Dimensi	Skor Dimensi	Skor Total Variabel	%
<i>FT</i>	1411	2334	60%
<i>FP</i>	923		40%
Total			100%

Berdasarkan Tabel 4.11, dimensi *FT* memberikan kontribusi terbesar dalam pembentukan variabel *flexible work arrangement*, yaitu sebesar 60%, sementara dimensi *FP* berkontribusi sebesar 40%. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu lebih dominan membentuk penerapan *flexible work arrangement* dibandingkan fleksibilitas lokasi kerja.

c. *Perceived Workload*

Pada variabel ini, dari 155 responden penelitian didapatkan nilai *Mean* (Rata-rata) sebesar 29.239 dengan standar deviasi 3.851.

Instrumen yang telah diisi oleh responden pada variabel ini mendapatkan skor minimum 19 dan skor maksimal 39.

Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Perceived Workload*

Variabel	N	Mean	SD	Min	Max
<i>Perceived Workload</i>	155	29.239	3.851	19	39

Hasil responden pada variabel *perceived workload* diklasifikasikan berdasarkan kategori rendah, sedang, dan tinggi untuk mengetahui tingkat *perceived workload* yang dimiliki oleh responden penelitian.

Tabel 4.13 Kategorisasi Variabel *Perceived Workload*

Kategori	Dasar	Norma	<i>f</i>	%
Rendah	$x < M-1SD$	$x < 25.38$	23	15%
Sedang	$M-1SD \leq x < M+1SD$	$25.38 \leq x < 33.09$	103	66%
Tinggi	$M+1SD \leq x$	$33.09 \leq x$	29	19%
Total			155	100%

Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui bahwa sebagian besar responden pada kategori sedang, yaitu sebanyak 103 karyawan (66%). Artinya, secara umum responden merasakan beban kerja pada tingkat yang cukup terkendali, di mana tuntutan pekerjaan masih dapat diselesaikan dengan sumber daya, waktu, dan kemampuan yang dimiliki. Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mampu menjalankan tugas pekerjaan secara memadai tanpa mengalami tekanan yang berlebihan. Responden dengan kategori tinggi berjumlah 29 karyawan (19%), yang mengindikasikan bahwa karyawan merasa adanya tuntutan pekerjaan yang lebih besar. Sementara itu, responden pada kategori rendah sebanyak 23 karyawan (15%) menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasakan tuntutan pekerjaan yang relatif ringan, sehingga memiliki ruang yang lebih luas untuk mengelola energi dan waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

Pemaparan kategorisasi *perceived workload* berdasarkan aspek generasi. Berikut hasilnya:

Tabel 4.14 Kategorisasi *Perceived Workload* Berdasarkan Generasi

Kategori	Gen Y (%)	Gen Z (%)	Total
Rendah	2 (6%)	21 (17%)	23
Sedang	27 (79%)	76 (63%)	103
Tinggi	5 (15%)	24 (20%)	29
Total	34 (100%)	121 (100%)	155

Berdasarkan Tabel 4.14, mayoritas responden generasi Y menunjukkan kategori sedang pada variabel *perceived workload* (79%), diikuti kategori tinggi (15%) dan rendah (6%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan generasi y merasakan beban kerja yang seimbang dan masih dalam batas wajar, hanya sebagian kecil yang mengalami beban berlebih.

Pada generasi Z, mayoritas responden juga berada pada kategori sedang (63%), diikuti kategori tinggi (20%) dan rendah (17%). Kondisi ini mencerminkan bahwa sebagian besar generasi Z mempersepsikan beban kerja pada tingkat yang optimal, namun proporsi kategori tinggi yang lebih besar dibanding generasi Y menunjukkan bahwa kelompok ini cenderung menghadapi tuntutan kerja yang lebih tinggi. Secara umum, kedua generasi mendominasi kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa *perceived workload* karyawan secara keseluruhan terkendali dengan baik.

Perbedaan proporsi kategori tinggi antara generasi Y dan generasi Z menunjukkan adanya variasi persepsi terhadap tuntutan pekerjaan sesuai karakteristik masing-masing generasi. Meskipun demikian, dominasi kategori sedang pada kedua generasi mengindikasikan bahwa sebagian besar responden masih mampu menyesuaikan diri dengan beban kerja yang diberikan organisasi. Kondisi ini dapat mencerminkan bahwa tuntutan pekerjaan yang ada belum

dipersepsikan sebagai beban yang berlebihan oleh mayoritas karyawan.

Tabel 4.15 Faktor Pembentuk Variabel *Perceived Workload*

Dimensi	Skor Dimensi	Skor Total Variabel	%
<i>MD</i>	1004	4532	22%
<i>PD</i>	571		13%
<i>TD</i>	896		20%
<i>PR</i>	281		5%
<i>EF</i>	1027		23%
<i>FR</i>	753		17%
Total			100%

Berdasarkan Tabel 4.15, dimensi *EF* memberikan kontribusi terbesar terhadap pembentukan variabel *perceived workload*, yaitu sebesar 23%, diikuti *MD* sebesar 22%, *TD* sebesar 20%, *FR* sebesar 17%, *PD* sebesar 13%, dan *PR* sebesar 5%. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi beban kerja karyawan dipengaruhi oleh besarnya usaha yang dikerahkan serta tuntutan mental. Dengan kata lain, karyawan aktif mengerahkan upaya dan memproses informasi secara kognitif, namun tetap mampu menjaga tingkat frustrasi yang moderat. Hal ini menunjukkan kondisi kerja yang menantang namun tetap sehat.

d. *Job Crafting*

Pada variabel ini, dari 155 responden penelitian didapatkan nilai *Mean* (Rata-rata) sebesar 19.039 dengan standar deviasi 3.011. Instrumen yang telah diisi oleh responden pada variabel ini mendapatkan skor minimum 13 dan skor maksimal 27.

Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Job Crafting*

Variabel	N	Mean	SD	Min	Max
<i>Job Crafting</i>	155	19.039	3.011	13	27

Hasil responden pada variabel *job crafting* diklasifikasikan berdasarkan kategori rendah, sedang, dan tinggi untuk mengetahui tingkat *job crafting* yang dimiliki oleh responden penelitian.

Tabel 4.17 Kategorisasi Variabel *Job Crafting*

Kategori	Dasar	Norma	<i>f</i>	%
Rendah	$x < M-1SD$	$x < 16.02$	28	18%
Sedang	$M-1SD \leq x < M+1SD$	$16.02 \leq x < 22.05$	109	70%
Tinggi	$M+1SD \leq x$	$22.05 \leq x$	18	12%
Total			155	100%

Berdasarkan Tabel 4.17 diketahui bahwa sebagian besar responden pada kategori sedang, yaitu sebanyak 109 karyawan (70%). Artinya, secara umum responden telah melakukan *job crafting* pada tingkat yang cukup memadai, seperti menyesuaikan cara kerja, mengoptimalkan sumber daya yang tersedia, serta mencari tantangan yang mendukung penyelesaian tugas. Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki inisiatif untuk membentuk pekerjaannya sesuai agar lebih sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan tujuan kerja mereka, meskipun upaya tersebut belum dilakukan secara maksimal pada seluruh aspek pekerjaan. Responden dengan kategori tinggi berjumlah 18 karyawan (12%), yang mengindikasikan keterlibatan proaktif yang lebih kuat dalam mengembangkan pekerjaan, memanfaatkan peluang belajar, dan menciptakan kondisi yang lebih bermakna. Sementara itu, responden dengan kategori rendah sebanyak 28 karyawan (18%) menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih cenderung menjalankan pekerjaan sesuai tuntutan yang ada tanpa banyak melakukan penyesuaian atau inisiatif untuk mengubah karakteristik pekerjaannya.

Pemaparan kategorisasi *job crafting* berdasarkan aspek generasi. Berikut hasilnya:

Tabel 4.18 Kategorisasi *Job Crafting* Berdasarkan Generasi

Kategori	Gen Y (%)	Gen Z (%)	Total
Rendah	6 (18%)	22 (18%)	28
Sedang	27 (79%)	82 (68%)	109
Tinggi	1 (3%)	17 (14%)	18
Total	34 (100%)	121 (100%)	155

Berdasarkan Tabel 4.18, mayoritas responden generasi Y (79%) menunjukkan perilaku *job crafting* dalam kategori sedang, diikuti kategori rendah (18%) dan tinggi (3%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan generasi Y secara aktif menyesuaikan tugas, relasi, makna pekerjaan mereka pada tingkat yang optimal, meskipun masih sedikit yang mencapai level tinggi. Proporsi rendah yang sama dengan generasi Z (18%) mengindikasikan bahwa adanya tantangan untuk meningkatkan inisiatif proaktif dalam menyesuaikan tuntutan dan sumber daya pekerjaan bagi kedua generasi.

Pada generasi Z, mayoritas responden juga berada pada kategori sedang (68%), namun proporsi kategori tinggi lebih besar (14%) dibandingkan generasi Y (3%). Hal ini menunjukkan bahwa generasi Z cenderung lebih proaktif dalam menyesuaikan aspek pekerjaan mereka sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan mereka. Secara umum, dominasi kategori sedang pada kedua generasi menandakan bahwa budaya *job crafting* cukup tertanam dengan baik di lingkungan kerja.

Tabel 4.19 Faktor Pembentuk Variabel *Job Crafting*

Dimensi	Skor Dimensi	Skor Total Variabel	%
<i>STR</i>	527	2951	18%
<i>HIND</i>	862		30%
<i>SOC</i>	426		14%
<i>CHA</i>	1136		38%
Total			100%

Berdasarkan Tabel 4.19, dimensi *CHA* memberikan kontribusi terbesar terhadap pembentukan variabel *job crafting*, yaitu sebesar 38%, diikuti dimensi *HIND* sebesar 30%, *STR* sebesar 18%, dan dimensi *SOC* 14%. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan secara aktif menyesuaikan aspek kerja mereka dengan mengambil tantangan baru, sekaligus berusaha mengurangi hambatan yang tidak produktif.

2. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada penelitian ini, uji model pengukuran (*outer model*) dilakukan menggunakan pendekatan *Second-Order Two Stage Approach* karena konstruk *Work-Life Balance*, *Flexible Work Arrangement*, *Perceived Workload*, dan *Job Crafting* bersifat multidimensional, sehingga tidak cukup diukur secara langsung dengan indikator tunggal. Pendekatan dua tahap ini pertama-tama mengestimasi skor laten dari setiap subdimensi (*first-order*), lalu menggunakan skor tersebut sebagai indikator bagi konstruk utama (*second-order*) pada tahap berikutnya. Melalui cara ini, evaluasi dari validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas dapat dilakukan secara akurat baik pada level dimensi maupun konstruk.

a. *First-Order Outer Model*

1) *Outer Loading*

Pengujian ini berfokus pada nilai *outer loading* yang mencerminkan besarnya korelasi antara indikator dengan konstruksinya, dalam kasus ini indikator dengan dimensinya. Menurut Hair et al. (2017: 128), sebuah indikator dinyatakan memenuhi syarat validitas konvergen jika nilai *outer loading* sebesar 0.70 atau lebih besar. Ambang batas ini digunakan karena mengindikasikan bahwa konstruk laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator tersebut. Berikut merupakan nilai *outer loading* pengujian tahap pertama dari tiap-tiap indikator pada dimensi variabelnya.

Tabel 4.20 Nilai *Outer Loading* Tahap Pertama

Variabel	Dimensi	Item	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Work-Life Balance	<i>WIPL</i>	WLB01	0.669	Tidak Valid
		WLB02	0.885	Valid
		WLB03	0.799	Valid
		WLB04	0.854	Valid
		WLB05	0.736	Valid
	<i>PLIW</i>	WLB06	0.677	Tidak Valid
		WLB07	0.833	Valid
		WLB08	0.351	Tidak Valid
		WLB09	0.756	Valid
		WLB10	0.624	Tidak Valid
		WLB11	0.734	Valid
	<i>WEPL</i>	WLB12	0.830	Valid
		WLB13	0.870	Valid
		WLB14	0.347	Tidak Valid
	<i>PLEW</i>	WLB15	0.849	Valid
		WLB16	0.887	Valid
		WLB17	0.826	Valid
Flexible Work Arrangement	<i>FT</i>	FWA01	0.674	Tidak Valid
		FWA02	0.588	Tidak Valid
		FWA03	0.035	Tidak Valid
		FWA04	0.806	Valid
		FWA05	0.676	Pertimbangan
		FWA06	0.775	Valid
		FWA07	0.548	Tidak Valid
		FWA08	0.408	Tidak Valid
		FWA09	0.453	Tidak Valid
	<i>FP</i>	FWA10	-0.070	Tidak Valid
		FWA11	0.498	Tidak Valid
		FWA12	0.534	Tidak Valid
		FWA13	0.847	Valid
		FWA14	0.749	Valid
Perceived Workload	<i>MD</i>	PWL01	0.882	Valid
		PWL02	0.811	Valid
	<i>PD</i>	PWL03	0.747	Valid
		PWL04	0.943	Valid
	<i>TD</i>	PWL05	0.733	Valid
		PWL06	0.944	Valid
	<i>PR</i>	PWL07	0.971	Valid
		PWL08	0.310	Tidak Valid
	<i>EF</i>	PWL09	0.937	Valid
		PWL10	0.760	Valid
	<i>FR</i>	PWL11	0.857	Valid
		PWL12	0.917	Valid
Job Crafting	<i>STR</i>	JC01	0.598	Tidak Valid
		JC02	0.923	Valid
		JC03	0.678	Tidak Valid
	<i>HIND</i>	JC04	0.669	Tidak Valid
		JC05	0.869	Valid
		JC06	0.794	Valid
	<i>SOC</i>	JC07	0.821	Valid
		JC08	0.596	Tidak Valid
		JC09	0.647	Tidak Valid
	<i>CHA</i>	JC10	0.761	Valid
		JC11	0.875	Valid
		JC12	0.598	Pertimbangan

Dari Tabel 4.7 diketahui bahwa terdapat 20 item yang gugur karena memiliki nilai *outer loading* dibawah 0.70. Pada variabel *work-life balance* terdapat 5 item gugur, yakni WLB01, WLB06, WLB08, WLB10, dan WLB14. Variabel *Flexible Work Arrangement* hanya menyisakan 5 item dari 14 item total. Terdapat 9 item gugur dan 5 item yang bertahan, yakni FWA04, FWA05, FWA06, FWA13, dan FWA14. Lalu pada variabel *perceived workload*, hanya gugur 1 item, yakni item PWL08. Sedangkan, pada variabel *job crafting* terdapat 5 item gugur, yaitu JC01, JC03, JC04, JC08, dan JC09.

Pada hasil nilai *outer loading* tahap pertama, terdapat 2 item dengan pertimbangan khusus untuk dipertahankan dengan alasan bahwa dihapusnya kedua item tersebut akan menurunkan skor parameter lainnya pada dimensi tersebut. Hair et al. (2017: 128) menegaskan bahwa *outer loading* 0.40 – 0.70 menjadi pertimbangan untuk digugurkan dari konstruk bilamana dengan digugurkannya item tersebut akan meningkatkan nilai *reliability* dan *AVE*. Pada kasus ini, item FWA05 (0.676) dan JC12 (0.598) dipertahankan karena meningkatkan skor *reliability* dan *AVE* pada masing-masing dimensinya.

Dari item yang tersisa, dilakukan pengujian ulang untuk mengetahui nilai *outer loading* dari item yang merepresentasikan tiap-tiap dimensinya. Dari hasil pengujian tahap kedua sebagaimana pada Tabel 4.8 diketahui bahwa seluruh item yang tersisa memiliki nilai *outer loading* > 0.70 , kecuali item JC12 dengan pertimbangan statistik. Lalu pada item FWA05, nilai *outer loading* yang awalnya 0.676 naik menjadi .726 setelah dilakukan pengujian tahap kedua. Parameter selanjutnya dalam *outer model* adalah nilai validitas diskriminan.

Tabel 4.21 Nilai *Outer Loading* Tahap Kedua

Variabel	Dimensi	Item	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Work-Life Balance	<i>WIPL</i>	WLB02	0.850	Valid
		WLB03	0.807	Valid
		WLB04	0.868	Valid
		WLB05	0.770	Valid
	<i>PLIW</i>	WLB07	0.891	Valid
		WLB09	0.796	Valid
		WLB11	0.784	Valid
	<i>WEPL</i>	WLB12	0.831	Valid
		WLB13	0.870	Valid
	<i>PLEW</i>	WLB15	0.849	Valid
		WLB16	0.887	Valid
		WLB17	0.827	Valid
Flexible Work Arrangement	<i>FT</i>	FWA04	0.845	Valid
		FWA05	0.726	Valid
		FWA06	0.831	Valid
	<i>FP</i>	FWA13	0.853	Valid
		FWA14	0.890	Valid
Perceived Workload	<i>MD</i>	PWL01	0.882	Valid
		PWL02	0.811	Valid
	<i>PD</i>	PWL03	0.747	Valid
		PWL04	0.943	Valid
	<i>TD</i>	PWL05	0.773	Valid
		PWL06	0.944	Valid
	<i>PR</i>	PWL07	1.000	Valid
	<i>EF</i>	PWL09	0.937	Valid
		PWL10	0.760	Valid
	<i>FR</i>	PWL11	0.857	Valid
		PWL12	0.917	Valid
Job Crafting	<i>STR</i>	JC02	1.000	Valid
	<i>HIND</i>	JC05	0.861	Valid
		JC06	0.853	Valid
	<i>SOC</i>	JC07	1.000	Valid
	<i>CHA</i>	JC10	0.761	Valid
		JC11	0.874	Valid
		JC12	0.598	Valid

2) Discriminant Validity

Parameter ini digunakan untuk membuktikan secara empiris bahwa suatu konstruk laten benar-benar unik dan berbeda secara signifikan dari konstruk lainnya dalam model penelitian. *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) digunakan karena dinilai lebih sensitif dan akurat dalam mendeteksi bias dibandingkan *Fornell-Larcker*. Menurut (Henseler et al., 2015: 124) ambang batas yang digunakan untuk menyatakan validitas diskriminan adalah nilai $HTMT < 0.85$.

Tabel 4.22 Discriminant Validity (HTMT) First-Order Outer Mode

	<i>WIPL</i>	<i>PLIW</i>	<i>PLEW</i>	<i>WEPL</i>	<i>FT</i>	<i>FP</i>	<i>MD</i>	<i>PD</i>	<i>TD</i>	<i>PR</i>	<i>EF</i>	<i>FR</i>	<i>STR</i>	<i>HIND</i>	<i>SOC</i>	<i>CHA</i>
<i>WIPL</i>																
<i>PLIW</i>	0.654															
<i>WEPL</i>	0.377	0.436														
<i>PLEW</i>	0.153	0.221	0.350													
<i>FT</i>	0.288	0.201	0.099	0.224												
<i>FP</i>	0.187	0.164	0.185	0.143	0.726											
<i>MD</i>	0.187	0.171	0.217	0.273	0.387	0.601										
<i>PD</i>	0.436	0.360	0.302	0.078	0.299	0.541	0.672									
<i>TD</i>	0.651	0.431	0.391	0.114	0.258	0.281	0.478	0.510								
<i>PR</i>	0.095	0.133	0.189	0.062	0.220	0.160	0.094	0.083	0.181							
<i>EF</i>	0.257	0.134	0.103	0.166	0.143	0.183	0.447	0.280	0.434	0.074						
<i>FR</i>	0.671	0.480	0.652	0.214	0.486	0.158	0.181	0.253	0.808	0.201	0.199					
<i>STR</i>	0.075	0.165	0.213	0.253	0.200	0.199	0.227	0.151	0.043	0.257	0.172	0.175				
<i>HIND</i>	0.235	0.131	0.074	0.205	0.541	0.394	0.286	0.410	0.252	0.155	0.120	0.414	0.454			
<i>SOC</i>	0.141	0.082	0.038	0.029	0.328	0.468	0.389	0.425	0.193	0.218	0.319	0.038	0.341	0.331		
<i>CHA</i>	0.110	0.237	0.382	0.180	0.397	0.432	0.339	0.367	0.128	0.170	0.229	0.311	0.341	0.309	0.519	

3) *AVE, Composite Reliability (ρ_a) dan (ρ_c)*

Pengujian selanjutnya yakni nilai *AVE* atau *Average Variance Extracted* dan nilai *Composite Reliability* (ρ_a dan ρ_c). *AVE* berfungsi mengukur jumlah varians yang ditangkap oleh konstruk relatif terhadap varians akibat kesalahan pengukuran, dengan batas minimal yang disyaratkan > 0.50 (Hair et al., 2019: 130). Sementara itu, *internal consistency* diukur menggunakan ρ_a dan ρ_c dengan nilai > 0.60 . Analisis ini secara sengaja tidak menggunakan *Cronbach's Alpha* karena sering menghasilkan nilai estimasi yang terlalu rendah (*underestimate*) (Hair et al., 2017: 127).

Tabel 4.23 *AVE dan Composite Reliability*

Variabel	Dimensi	ρ_a	ρ_c	<i>AVE</i>
<i>Work-Life Balance</i>	<i>WIPL</i>	0.867	0.894	0.680
	<i>PLIW</i>	0.830	0.865	0.681
	<i>WEPL</i>	0.624	0.839	0.723
	<i>PLEW</i>	0.840	0.890	0.730
<i>Flexible Work Arrangement</i>	<i>FT</i>	0.760	0.844	0.644
	<i>FP</i>	0.694	0.864	0.760
<i>Perceived Workload</i>	<i>MD</i>	0.628	0.835	0.718
	<i>PD</i>	0.870	0.838	0.724
	<i>TD</i>	0.891	0.852	0.744
	<i>EF</i>	0.829	0.841	0.728
	<i>FR</i>	0.768	0.881	0.788
<i>Job Crafting</i>	<i>HIND</i>	0.639	0.847	0.735
	<i>CHA</i>	0.721	0.739	0.567

Dari Tabel 4.10 diketahui bahwa nilai *composite reliability* dan *AVE* dari seluruh dimensi pada keempat variabel yang diteliti menunjukkan konsistensi dan keandalannya dengan nilai *composite reliability* > 0.60 dan *AVE* > 0.50 . Tahap *first-order outer model* telah berhasil melewati parameter yang disyaratkan dan lanjut pada tahap *second-order outer model*.

b. Second-Order Outer Model

1) *Outer Loading*

Evaluasi *convergent validity* pada tahap *second-order* atau *Higher Order Construct* (HOC) melihat pada estimasi nilai *outer loading* yang merepresentasikan dimensi ke konstruknya. Berikut nilai *outer loading* disajikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.24 Nilai *Outer Loading Second-Order*

Variabel	Dimensi	<i>Outer Loading</i>
<i>Work-Life Balance</i>	<i>WIPL</i>	0.856
	<i>PLIW</i>	0.779
	<i>WEPL</i>	-0.646
	<i>PLEW</i>	-0.279
<i>Flexible Work Arrangement</i>	<i>FT</i>	0.886
	<i>FP</i>	0.855
<i>Perceived Workload</i>	<i>MD</i>	0.422
	<i>PD</i>	0.638
	<i>TD</i>	0.856
	<i>PR</i>	0.208
	<i>EF</i>	0.397
	<i>FR</i>	0.791
	<i>STR</i>	0.615
<i>Job Crafting</i>	<i>HIND</i>	0.672
	<i>SOC</i>	0.762
	<i>CHA</i>	0.729

Berdasarkan Tabel 4.11 diketahui bahwa nilai *outer loading* yang dihasilkan dari masing-masing dimensi kepada konstruknya cukup beragam. Konstruk atau variabel *flexible work arrangement* memiliki nilai *outer loading* yang bagus, yakni > 0.80 . Begitu pula dengan *job crafting*, keempat dimensinya memiliki nilai yang cukup bagus karena termasuk dalam ambang batas $0.40 - 0.70$. Berbeda halnya dengan variabel *work-life balance* dan *perceived*

workload yang diantara dimensinya menunjukkan nilai *outer loading* dibawah ambang batas.

Dimensi dalam variabel *work-life balance*, khususnya pada dimensi yang merepresentasikan *enhancement* memiliki nilai yang negatif, yakni *WEPL* (-0.646) dan *PLEW* (-0.279). Sementara dimensi yang merepresentasikan *interference* memiliki nilai *outer loading* yang positif dan cenderung bagus, yakni *WIPL* (0.856) dan *PLIW* (0.779). Secara teoritis, hasil ini adalah nilai yang normal dan membuktikan validitas konstruk *work-life balance* yang memiliki dua kutub yang berlawanan arah. Fisher et al. (2009: 1) dalam publikasinya menegaskan bahwa instrumen yang mereka susun bersifat multidimensional dan *bidirectional* (dua arah), yakni *interference* dan *enhancement*. Nilai *outer loading* tersebut justru memperkaya validitas konten konstruk karena menangkap kedua sisi kutub tersebut.

Konstruk *perceived workload* memiliki nilai *outer loading* yang beragam, khususnya pada dimensi PR (*Performance*) dan EF (*Effort*) yang mendapatkan nilai yang sangat rendah yaitu PR (0.208) dan EF (0.397). Nilai yang didapatkan dari dimensi tersebut merupakan konsekuensi dari instrumen yang heterogen dan dirancang untuk mengukur dimensi-dimensi yang berbeda dan tidak saling tumpang tindih. Namun, kedua dimensi tersebut tetap dipertahankan dengan alasan substansi agar tidak menghilangkan definisi konseptual dari teori aslinya (Hair et al., 2018: 139).

Pada dasarnya, evaluasi *outer model* pada *second-order* berbeda dengan pada *first-order*. Sarstedt et al. (2019: 12) secara tegas menyatakan bahwa dalam *second-order*, indikator-indikator yang digunakan untuk mengidentifikasi *second-order* “do not stem from a unidimensional domain”, sehingga evaluasi *outer loading* pada level *second-order* (*higher order construct*) tidak dapat diinterpretasikan dengan cara yang sama seperti *first-order* (*lower order construct*) dan menjadi akibat dari dimensi-dimensi yang

berbeda secara teori untuk menangkap keluasan konseptual konstruk.

2) *Discriminant Validity*

Sebagaimana pada tahap *first-order*, validitas diskriminan diuji menggunakan HTMT untuk mengetahui bahwa konstruk laten benar-benar unik dan berbeda secara signifikan dengan konstruk laten lainnya. Berikut hasil nilai HTMT disajikan dalam Tabel 4.12.

Tabel 4.25 HTMT *Second-Order*

	FWA	JC	PWL	WLB
FWA				
JC	0.692			
PWL	0.515	0.646		
WLB	0.268	0.319	0.752	

Diketahui pada Tabel 4.12 bahwa masing-masing konstruk tidak sama dengan konstruk yang lain dalam mengukur variabel manifestnya. Keempat konstruk atau variabel memiliki nilai dibawah 0.85.

3) *AVE, Composite Reliability (ρ_a) dan (ρ_c)*

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dan *composite reliability* pada tahap *second-order*. Berikut nilai dari parameter tersebut disajikan dalam Tabel 4.13.

Tabel 4.26 *AVE dan Composite Reliability Second Order*

Variabel	ρ_a	ρ_c	<i>AVE</i>
FWA	0.689	0.863	0.759
JC	0.661	0.790	0.486
PWL	0.745	0.740	0.357
WLB	0.711	0.189	0.458

Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui bahwa variabel FWA (*flexible work arrangement*) memenuhi seluruh parameter. Selanjutnya pada variabel JC (*job crafting*) terdapat satu parameter yang sangat mendekati *threshold* > 0.50, yaitu *AVE* (0.486). Menurut Hair et al.

(2017: 127) kondisi ini masih dapat diterima karena nilai *composite reliability* diatas *threshold* > 0.60 . Hal ini juga terjadi pada variabel PWL (*perceived workload*) bahwa nilai *AVE* berada dibawah *threshold* (0.357) sementara nilai *composite reliability* telah memenuhi syarat (ρ_a 0.745; ρ_c 0.740). Konstruk yang dirancang secara heterogen menjadi sebab bahwa nilai *AVE* menjadi sangat rendah karena ukuran *shared variance* menjadi tertekan. Namun, kedua kondisi pada variabel *job crafting* dan *perceived workload* masih dapat ditoleransi. Fornell dan Larcker (1981: 46) menekankan toleransi tersebut karena *composite reliability* merupakan ukuran yang lebih langsung terhadap reliabilitas konstruk dibandingkan nilai *AVE*.

Demikian pula dengan variabel WLB (*work-life balance*), hasil pada nilai ρ_a (0.711) dan ρ_c (0.189) sangat jauh berbeda. Ditambah dengan nilai *AVE* yang tidak melewati *threshold* (0.458). Nilai yang rendah pada *AVE* dan *composite reliability* (ρ_c) disebabkan oleh nilai *outer loading* yang negatif—yang secara konseptual konstruk tersebut memang dirancang *bidirectional* (Fisher et al., 2009: 1). Hasil *outer loading* tersebut menjadi terdistorsi secara perhitungan matematis oleh *AVE* dan ρ_c karena sensitif terhadap *outer loading* negatif. Berbeda dengan ρ_a yang valid dan telah memenuhi *threshold* karena memang dirancang untuk menghasilkan estimasi yang lebih konsisten (Dijkstra & Henseler, 2015: 11). Maka dari itu, parameter ρ_a menjadi metrik yang dipercaya untuk menyatakan bahwa variabel *work-life balance* reliabel (0.711).

3. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Uji model struktural bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antarkonstruk laten yang diteliti. Menurut Hair et al. (2017: 52) pengujian ini merupakan tahapan penting dalam SEM-PLS karena memastikan bahwa model yang dibangun mampu memprediksi hubungan-hubungan yang dibangun melalui hipotesis.

a. Uji *F-square*

Uji ini digunakan untuk mengukur tingkat pengaruh (*effect size*) dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen pada tingkat struktural. Nilai *F-square* menunjukkan kontribusi relatif suatu konstruk prediktor terhadap *R-square* variabel endogen ketika konstruk tersebut dihilangkan dari modelnya. Tujuannya adalah mengidentifikasi apakah pengaruh yang diberikan bersifat kecil (0.02), sedang (0.15), atau besar (0.35) (Cohen, 1988: 413)

Tabel 4.27 Uji *F-Square*

Variabel	<i>Job Crafting</i>	<i>Work-Life Balance</i>
<i>Flexible Work Arrangement</i>	0.309	0.000
<i>Perceived Workload</i>	0.003	0.582
<i>Job Crafting</i>	-	0.017

Hasil uji *F-square* menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* memiliki efek sedang terhadap *job crafting* ($f^2 = 0.309$), namun tidak memberikan efek terhadap *work-life balance* ($f^2 = 0.000$). Sebaliknya, *perceived workload* memberikan efek besar terhadap *work-life balance* ($f^2 = 0.582$) tetapi hanya memberikan efek yang sangat kecil terhadap *job crafting* ($f^2 = 0.003$). *Job crafting* menunjukkan efek kecil terhadap *work-life balance* ($f^2 = 0.017$). Alhasil, kontribusi prediktor yang paling substansial dalam model adalah pengaruh *perceived workload* terhadap *work-life balance* dan pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *job crafting*.

b. Uji *R-square*

Uji ini mengukur proporsi varians dari variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh seluruh variabel eksogen yang memengaruhinya dalam model struktural. Fungsi *R-square* adalah sebagai indikator kekuatan prediktif model, dimana nilai 0.25 dianggap lemah, 0.50 moderat, dan 0.75 substansial (Hair et al., 2019:

18) Tujuannya adalah menilai seberapa baik model struktural dalam memprediksi variabel dependen.

Tabel 4.28 Uji *R-Square*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Job Crafting</i>	0.236	0.226
<i>Work-Life Balance</i>	0.376	0.364

Hasil uji *R-square* menunjukkan bahwa variabel *job crafting* mampu dijelaskan oleh variabel *flexible work arrangement* dan *perceived workload* sebesar 23.6% ($R^2 = 0.236$, *adjusted R*² = 0.226), sedangkan 76.4% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar mode penelitian. Sementara itu, variabel *work-life balance* dijelaskan oleh *flexible work arrangement*, *perceived workload*, dan *job crafting* secara bersama-sama sebesar 37.6% ($R^2 = 0.376$, *adjusted R*² = 0.364). Mengacu pada kriteria Hair et al. (2019: 18), nilai R^2 untuk *job crafting* (0.236) tergolong kategori lemah, sedangkan nilai R^2 untuk *work-life balance* (0.376) masih dalam kategori lemah. Maka dari itu, model struktural memiliki kemampuan prediksi yang terbatas, terutama dalam menjelaskan *work-life balance*.

c. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Uji hipotesis dalam SEM-PLS dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan jumlah *resample* minimal 5000 untuk menghasilkan standar error yang stabil. Teknik ini tidak mengasumsikan normalitas data dan mampu mengestimasi signifikansi parameter jalur. Tujuannya adalah menguji apakah hubungan yang dihipotesiskan didukung secara statistik berdasarkan nilai *t-statistic* dan *p-value* (Hair et al., 2017: 149).

1) *Path Coefficient*

Koefisien jalur adalah nilai koefisien regresi terstandarisasi yang menggambarkan kekuatan dan arah hubungan langsung antarkonstruk dalam model struktural. Fungsi utamanya adalah

untuk menentukan besarnya pengaruh (positif atau negatif) dari suatu variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Tujuannya adalah menguji signifikansi hubungan berdasarkan nilai *original sample*, dimana nilai koefisiennya berkisar antara -1 hingga +1 (Hair et al., 2017: 151).

Tabel 4.29 Path Coefficient

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
FWA → WLB	-0.008	-0.005	0.088	0.930
PWL → WLB	0.604	0.596	3.559	0.000
JC → WLB	-0.118	-0.103	1.173	0.241
FWA → JC	0.486	0.456	5.668	0.000
PWL → JC	0.050	0.045	0.231	0.818

Berdasarkan Tabel 4.16 diketahui hasil *path coefficient* dari masing-masing hubungan. Hasil menunjukkan bahwa hubungan *flexible work arrangement* terhadap *work-life balance* memiliki koefisien jalur negatif yang sangat kecil dan tidak signifikan ($\beta = -0.008$; $t = 0.088$; $p = 0.930$). Sebaliknya, *perceived workload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance* ($\beta = 0.604$; $t = 3.559$; $p = 0.000$), sedangkan *job crafting* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *work-life balance* ($\beta = -0.118$; $t = 1.173$; $p = 0.241$). *Flexible work arrangement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting* ($\beta = 0.486$; $t = 5.668$; $p = 0.000$), sementara *perceived workload* menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *job crafting* ($\beta = 0.050$; $t = 0.231$; $p = 0.818$). Dari kelima hubungan secara langsung, hanya dua hubungan yang didukung secara statistik, yaitu *flexible work arrangement* terhadap *job crafting* dan *perceived workload* terhadap *work-life balance*.

2) Specific Indirect Effect

Specific indirect effect mengukur besarnya pengaruh dari variabel eksogen kepada variabel endogen melalui variabel

mediator. Tujuannya adalah mengidentifikasi jalur mediasi mana yang paling signifikan dalam mentransmisikan pengaruh, sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

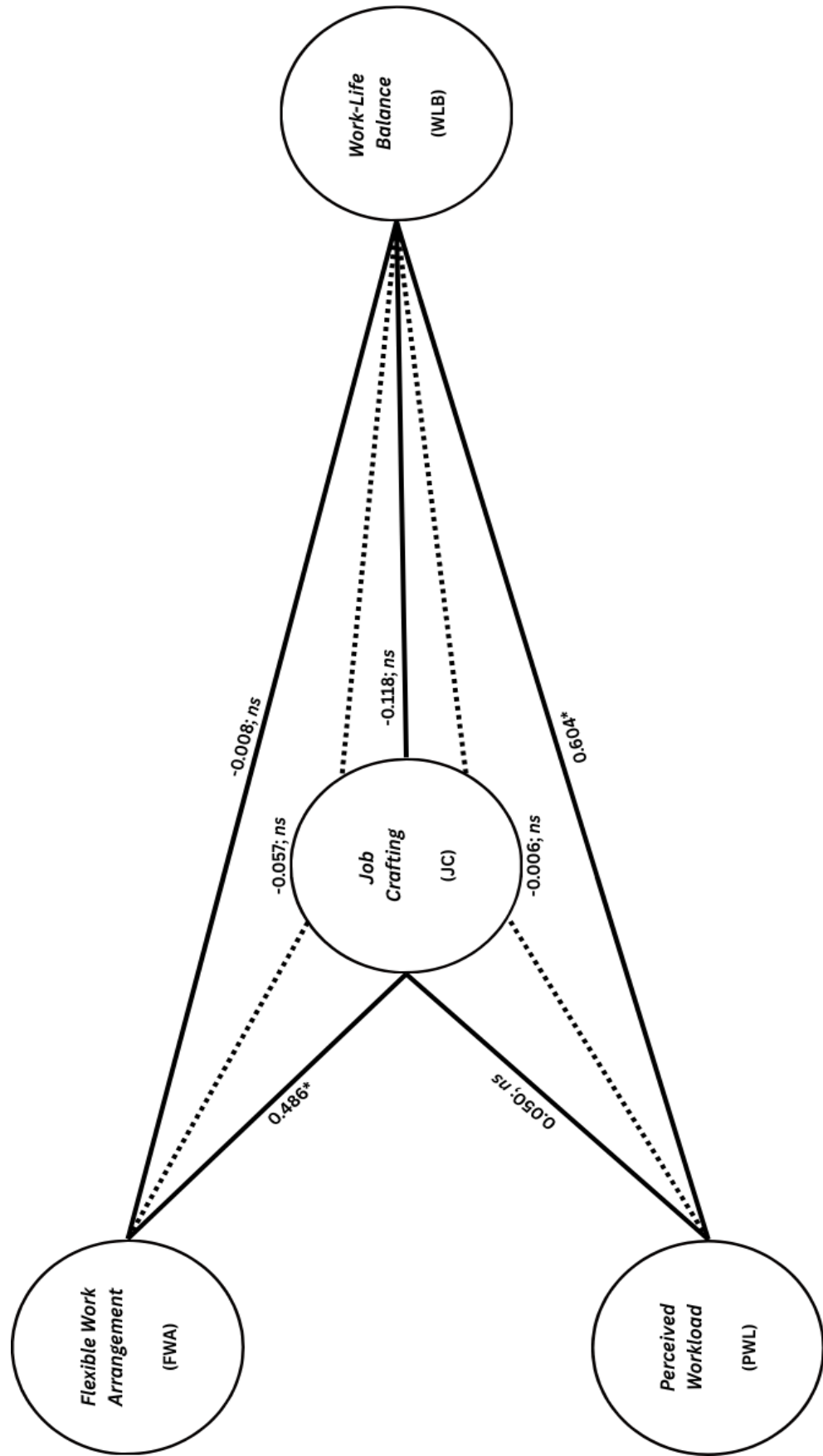
Tabel 4.30 Specific Indirect Effect

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>T statistic</i>	<i>p value</i>
FWA → JC → WLB	-0.057	-0.047	1.285	0.199
PWL → JC → WLB	-0.006	-0.014	0.170	0.865

Berdasarkan Tabel 4.17 hasil menunjukkan bahwa pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *work-life balance* melalui *job crafting* memiliki koefisien negatif dan tidak signifikan ($\beta = -0.057$; $t = 1.285$; $p = 0.199$). Demikian pula dengan pengaruh *perceived workload* terhadap *work-life balance* melalui *job crafting* memiliki koefisien yang negatif dan tidak signifikan ($\beta = -0.006$; $t = 0.170$; $p = 0.865$). Hasil uji hipotesis telah disajikan dalam tabel dengan kesimpulan bahwa:

- H1 :** *Flexible work arrangement* berpengaruh langsung terhadap *work-life balance*. **(Ditolak)**
- H2 :** *Perceived workload* berpengaruh langsung terhadap *work-life balance*. **(Diterima)**
- H3 :** *Job crafting* berpengaruh langsung terhadap *work-life balance*. **(Ditolak)**
- H4 :** *Flexible work arrangement* berpengaruh langsung terhadap *job crafting*. **(Diterima)**
- H5 :** *Perceived workload* berpengaruh langsung terhadap *job crafting*. **(Ditolak)**
- H6 :** *Job crafting* memediasi pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *work-life balance*. **(Ditolak)**
- H7 :** *Job crafting* memediasi pengaruh *perceived workload* terhadap *work-life balance*. **(Ditolak)**

Gambar 4.1 Hasil Uji Bootstrapping



Sumber: Diolah peneliti; * $p < 0.05$; ns (not significance)

D. Pembahasan

1. Pengaruh *Flexible Work Arrangement* Terhadap *Work-Life Balance*

Hasil analisis pada hipotesis pertama menunjukkan temuan yang secara statistik tidak signifikan—*flexible work arrangement* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *work-life balance* dengan nilai $\beta = -0.008$; *sample mean* = -0.005, *t-statistics* = 0.088; *p-value* = 0.930. Maka, H1 ditolak. Angka statistik tersebut mengindikasikan bahwa dalam populasi karyawan generasi Y dan Z di PT tersebut, kebijakan *WFA* tidak secara langsung menentukan seberapa baik karyawan mampu menyeimbangkan domain kerja dan kehidupan pribadinya.

Temuan ini tidak mendukung kerangka JD-R yang menjadi pondasi teoritis dalam membangun hipotesis. Begitu pula dengan beberapa studi terdahulu yang secara konsisten menyatakan pengaruh positif fleksibilitas kerja terhadap *work-life balance* (Ananda, 2024: 338; Cornelia & Nasution, 2024: 154). Temuan dalam penelitian ini menjelaskan adanya paradoks dari fleksibilitas kerja itu sendiri—kaburnya batasan domain kerja dan kehidupan pribadi. *Work-life balance* bergantung pada kemampuan karyawan dalam mengelola batas tersebut. Teori yang dirumuskan oleh Clark (2000: 750) menjawab dinamika kerja yang ada di perusahaan dalam menerapkan *WFA* yang justru menciptakan kaburnya batasan tersebut. Fleksibilitas kerja yang diberikan justru menyulitkan karyawan dalam melakukan transisi peran saat berada di domain non-kerja. Fenomena tersebut tercatat dalam studi yang dilakukan Butler et al. (2021: 19) sebanyak 72% responden menyatakan bahwa kurangnya batas antardomain dan *availability* menjadi tantangan utama bagi mereka.

Studi yang dilakukan oleh Harrop et al. (2026: 230) memberikan temuan menarik pada *FWA availability* dan *perceived autonomy* bahwa keduanya memiliki asosiasi yang lebih kuat daripada penggunaan *FWA* itu sendiri. Hal ini menunjukkan kebijakan *WFA* tidak secara otomatis menciptakan *work-life balance*—justru dengan persepsi karyawan dalam cara karyawan menjalani kebijakan tersebut menjadi poin yang menentukan. Sebagaimana dibuktikan pada penelitian Boccoli et al. (2024: 1) bahwa karyawan yang

memiliki kendali psikologis atas pekerjaan sekaligus mampu mengelola batas (*flexible dividers*) konsisten menunjukkan peningkatan dalam *work-life balance*. Temuan ini menegaskan bahwa fleksibilitas kerja struktural (kebijakan) tanpa kemampuan psikologis karyawan untuk mengelola batas tidak akan menghasilkan *work-life balance* secara efektif. Akan tetapi, faktor kontekstual seperti tingginya beban kerja dalam kebijakan *WFA* juga cenderung meningkatkan konflik kerja-kehidupan melalui meningkatnya tuntutan kognitif dalam mengelola fleksibilitas itu sendiri (Bellini et al., 2025: 3).

Studi terdahulu juga tidak sepenuhnya menemukan hubungan yang bermakna antara *flexible work arrangement* dan *work-life balance*—sebagaimana terbukti dalam penelitian Widyanti dan Dewi (2023: 340) pada konteks karyawan milenial. Dipertegas dengan temuan oleh Irawanto et al. (2021: 8) yang menemukan hubungan negatif antara *work from home* dan *work-life balance*. Adanya perbedaan temuan dapat dijelaskan dalam penelitian *WFA* yang dilakukan oleh Petitta dan Ghezzi (2025: 18), bahwa *FWA* dapat mengaburkan struktur domain kerja dan rumah sehingga berdampak pada tumpang tindihnya fungsi kerja dan kehidupan mengarah pada menurunnya tingkat *work-life balance* dan meningkatnya *work-family conflict*.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* tidak berpengaruh terhadap *work-life balance* memberikan perspektif baru dalam memberikan solusi praktis. Penyediaan infrastruktur kerja yang fleksibel tidak serta merta berdampak pada peningkatan keseimbangan peran kerja-kehidupan. Secara empiris, temuan tersebut justru membuka terobosan bagi praktisi untuk meningkatkan sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi *perceived autonomy* dan *boundary management*. Sejalan dengan argumen Kossek et al. (2023: 26) bahwa efektivitas kebijakan *FWA* sangat bergantung pada implementasi, tidak hanya sekadar ketersediaannya. Walaupun demikian, temuan pada H1 tidak melemahkan relevansi *FWA*, melainkan mempertegas bahwa pengaruh *FWA* terhadap *work-life balance* bersifat kondisional dan termediasi.

2. Pengaruh *Perceived Workload* Terhadap *Work-Life Balance*

Temuan dari hipotesis kedua menunjukkan bahwa *perceived workload* berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance* pada karyawan generasi Y dan Z di PT ini, dengan nilai $\beta = 0.604$; *sample mean* = 0.596, *t-statistics* = 3.559; *p-value* = 0.000—sehingga, H2 diterima. Arah hubungan yang positif menjadi poin krusial dalam temuan ini, artinya semakin tinggi persepsi karyawan terhadap beban kerja yang diberikan, semakin tinggi pula tingkat *work-life balance* yang dicapai. Temuan ini menunjukkan mekanisme psikologis yang berbeda dalam temuan literatur terdahulu, dimana beban kerja umumnya ditempatkan sebagai anteseden negatif terhadap kesejahteraan dan keseimbangan peran.

Hipotesis yang dibangun atas dasar model teori yang besar, yaitu JD-R (*job demands-resources*) dan *conservation of resources theory* memperkirakan pengaruh yang negatif *perceived workload* terhadap *work-life balance*. Namun, temuan empiris dari hipotesis penelitian ini justru memperlihatkan gambaran yang secara fundamental berbeda. Sama halnya dengan literatur yang relevan dalam membuktikan pengaruh-pengaruh negatif *perceived workload* terhadap *work-life balance*, yaitu Fahmi dan Riyanto (2024: 111) dan Holland et al. (2019: 73)—bertentangan dengan temuan dalam penelitian ini. Menurut kerangka *challenge-hindrance stressor* (CHSF), terdapat dua tipe *stressors* terhadap *job demands*. *Challenge stressors* seperti beban kerja tinggi, tenggat waktu ketat, dan tanggung jawab besar—meskipun menimbulkan *strain* (tekanan) secara bersamaan membuka peluang untuk bertumbuh, belajar, dan pencapaian personal. Disisi lain, *hindrance stressors* seperti ambiguitas peran dan konflik peran menghalangi pencapaian tujuan tanpa memberikan potensi pertumbuhan. Pada konteks PT ini, beban kerja yang tinggi sangat mungkin diapresiasi oleh karyawan generasi Y dan Z—bukan sebagai hambatan (*hindrance*), melainkan sebagai tantangan (*challenge*) yang memotivasi dan bermakna. Persepsi karyawan atas beban kerja tidak selamanya bersifat destruktif, pengaruhnya terhadap kesejahteraan sangat ditentukan oleh *subjective appraisal* karyawan (Chen et al., 2024: 19).

Mengacu pada *Self Determination Theory* (Ryan & Deci, 2017: 239) pada salah satu subteori menyatakan bahwa kesejahteraan psikologis individu bergantung pada terpenuhinya kebutuhan *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Ketika karyawan merasa mampu menuntaskan tugas yang menantang, kebutuhan akan *competence* terpenuhi. Pemenuhan kebutuhan psikologis ini menciptakan pengalaman kerja yang bermakna, sehingga beban kerja tidak lagi dilihat sebagai ancaman namun tantangan—pada akhirnya berdampak pada tingkat kepuasan yang terbawa (*spillover*) ke domain non-kerja (Liang et al., 2026: 10). Secara kontekstual, karakteristik karyawan yang didominasi oleh karyawan dengan status belum menikah memiliki kontribusi yang cukup signifikan. Penelitian Chen et al. (2022: 5) dan Kurowska et al. (2025: 1682) menegaskan bahwa status pernikahan dan usia anak secara signifikan mempengaruhi sensitivitas individu terhadap beban kerja dalam kaitannya dengan *work-life balance*. Tanggung jawab yang sedikit pada domain non-kerja memudahkan karyawan dalam mengakomodasi beban kerja yang tinggi tanpa merasakan pelanggaran serius terhadap domain non-kerjanya.

Apabila dilihat dari perspektif Fisher et al. (2009: 449), beban kerja yang tinggi mampu menjadi sumber pengalaman positif yang terbawa (*spillover*) ke domain non-kerja dalam bentuk kepuasan atas pencapaian, rasa percaya diri, dan energi yang dihasilkan dari *flow* kerja. Penjelasan tersebut diperkuat dengan studi terdahulu yang menemukan pengaruh positif *workload* terhadap *work-life balance*, yaitu oleh Rachman dan Satwika (2024: 154) dengan temuan koefisien korelasi sebesar 0.352 dan studi oleh Pasla et al. (2021: 223) yang secara spesifik menemukan koefisien lebih kuat (0.524) pada karyawan generasi Y dan Z di Kota Malang. Secara tidak langsung, temuan ini memberikan kontribusi pada ekosistem *startup* dengan karakteristik karyawan muda bahwa *perceived workload* mampu dijelaskan oleh *subjective appraisal* untuk meningkatkan *work-life balance* secara signifikan beserta dukungan implisit dalam integrasi *Challenge-Hindrance Stressors Framework* (CHSF).

3. Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Work-Life Balance*

Pengujian dari hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *job crafting* tidak memiliki pengaruh terhadap *work-life balance* pada karyawan generasi Y dan Z di perusahaan ini ($\beta = -0.118$; *sample mean* = -0.103, *t-statistics* = 1.173; *p-value* = 0.241). Dengan nilai *p* yang jauh melampaui ambang batas signifikansi ($p > 0.05$) dan *t-statistic* yang tidak mencapai nilai kritis (< 1.96), maka H3 ditolak. Meskipun temuan ini tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, arah koefisien yang bernilai negatif (-0.118) mengindikasikan bahwa peran *job crafting* terhadap *work-life balance* pada konteks penelitian ini belum berjalan sebagaimana yang diprediksi oleh teori. Temuan tersebut menunjukkan adanya kemungkinan faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi hubungan antara *job crafting* dan *work-life balance*, sehingga kontribusi *job crafting* belum optimal dalam meningkatkan *work-life balance*.

Kerangka JD-R (*job demands-resources*) yang diintegrasikan oleh Tims et al. terhadap teori *job crafting* belum mampu memprediksi arah kontribusi yang positif. Temuan dari hipotesis ini menunjukkan adanya mekanisme psikologis dibalik arah negatif antara *job crafting* dan *work-life balance*. Secara teoritis, *job crafting* hanya berfokus pada domain kerja, tidak secara otomatis melintas batas domain. Penelitian Shi et al. (2022: 8) membuktikan bahwa *job crafting* berkaitan dengan *work-related outcomes*, namun pengaruhnya terhadap domain diluar kerja masih belum jelas. Ditambah dengan temuan bahwa *job crafting* berdampak pada kesehatan karyawan secara general (sebagai domain non-kerja) bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh *work-nonwork facilitation*, dan dimoderasi oleh *perceived boundary control*. Faktor kontekstual yang ada pada perusahaan ini dalam menerapkan kebijakan *WFA* cenderung mengaburkan batasan domain. Efek dari *crafting* yang bersifat *increasing challenge* justru menurunkan *detachment* psikologis dari pekerjaan sehingga berdampak pada terganggunya kehidupan pribadi karena *spillover* negatif (*interference*). Penelitian kontemporer juga menunjukkan adanya potensi konsekuensi negatif dari *job crafting*, seperti *distress*, *disengagement*, hingga *burnout*.

Munculnya potensi-potensi negatif memicu kebutuhan karyawan untuk melakukan *crafting* keseimbangan kerja dan non-kerja. Literatur terkini memperkenalkan konsep *work-nonwork balance crafting* (WNBC), yang secara eksplisit berfokus pada pengelolaan batas antara domain kerja dan non-kerja. Model konseptual tersebut lebih relevan untuk menjelaskan hubungan *job crafting* dan *work-life balance* pada perusahaan berbasis *WFA* dengan *demands* yang tinggi. Melalui konsep model JD-R, temuan ini justru menguatkan pondasi yang telah dibangun. *Job crafting* sebagai *personal resources* dalam kondisi kerja dengan *demands* yang tinggi memungkinkan untuk menguras efek positif yang seharusnya didapat sebelum berdampak pada domain non-kerja. Keefektifan *job crafting* terjadi apabila kondisi kerja dengan *demands* dan *resources* yang seimbang dan memadai, baik dari level individu maupun organisasional.

Temuan ini tidak mendukung dengan hasil studi oleh Apriyanti et al (2021: 272) yang menemukan pengaruh positif *job crafting* terhadap *work-life balance* pada guru SMA, serta temuan oleh Firdauz dan Sawitri (2021: 237) yang menemukan koefisien positif kuat (0.763) pada karyawan. Namun, temuan ini mengonfirmasi studi meta-analisis oleh Lichtenthaler dan Fischbach (2018: 7) yang menemukan asosiasi negatif antara *challenge crafting* dan beban kerja, dan asosiasi positif antara *hindrance crafting* dengan ambiguitas peran, tuntutan emosional, dan konflik interpersonal. Hasil dalam penelitian ini memberikan variasi pada kedua hubungan tersebut karena perbedaan karakteristik kerja, perusahaan, dan karyawan itu sendiri.

Secara keseluruhan, temuan ini memberikan implikasi teoritis yang mendalam. *Job crafting* tidak berpengaruh dan cenderung mengarah pada hubungan yang negatif terhadap *work-life balance* menunjukkan relevansi model yang seharusnya berfokus pada *outcome* lintas domain, tidak secara spesifik pada domain kerja. Praktik karyawan dalam menyelaraskan preferensi *demands* dan *resources* juga perlu diteliti lebih dalam dengan mediasi atau moderasi kemampuan personal dalam mengelola batasan antardomain yang dimiliki karyawan.

4. Pengaruh *Flexible Work Arrangement* Terhadap *Job Crafting*

Pengujian dari hipotesis keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* berpengaruh secara positif terhadap *job crafting* pada karyawan generasi Y dan Z di perusahaan ini, dengan nilai $\beta = 0.486$; *sample mean* = 0.456, *t-statistics* = 5.668; *p-value* = 0.000. Maka, H4 diterima—dengan besar koefisien yang mendekati 0.5 mengindikasikan bahwa hubungan ini bukan sekadar signifikan secara statistik, namun juga menunjukkan pengaruh yang cukup kuat dan bermakna.

Hipotesis yang dibangun dalam kerangka teori JD-R (Bakker & Demerouti, 2007: 312) dan SDT (Ryan & Deci, 2017: 239) koheren dengan temuan dalam penelitian ini. Logika kausal yang menjelaskan mekanisme bahwa fleksibilitas kerja yang membebaskan tekanan kerja dan kontrol penuh atas diri sendiri memenuhi kebutuhan karyawan (*autonomy*) dalam model SDT yang bermuara pada dorongan untuk melakukan *job crafting*. Kebijakan *work from anywhere* yang diterapkan oleh perusahaan ini menciptakan kondisi yang disebut oleh Costantini dan Weintraub (2022: 2) dalam temuannya sebagai “*weak situation*”—situasi kerja di mana tidak ada pengawasan ketat, tujuan tidak selalu ditetapkan secara kaku, dan individu memiliki ruang besar untuk menggunakan inisiatif pribadi. Situasi tersebut justru memicu perilaku *crafting* dari karyawan untuk mengisi kekosongan struktural dengan cara mereka sendiri. Mekanisme ini menunjukkan bahwa fleksibilitas yang diberikan melalui *FWA* dapat mendorong karyawan untuk lebih aktif mengambil inisiatif dalam pekerjaannya, terutama bagi mereka yang memiliki orientasi untuk terus belajar, berkembang, dan meningkatkan kemampuan diri (Yu et al., 2024: 12).

Kondisi kontekstual yang ada pada perusahaan ini memberikan ruang kondusif untuk memunculkan hubungan *flexible work arrangement* dan *job crafting* yang cukup kuat. Karakteristik karyawan generasi Y dan Z menginternalisasi nilai fleksibilitas sebagai ekspektasi dasar dan hak yang sudah semestinya mereka dapatkan—sehingga mereka cenderung menggunakan otonomi tersebut secara aktif dan proaktif. Kondisi perusahaan *startup* yang memiliki perkembangan pesat menciptakan

ambiguitas peran, tugas, dan prosedur kerja dalam transisi struktural dimanfaatkan karyawan untuk melakukan *crafting* karena tidak punya pilihan selain mengatur sendiri cara mereka dalam mengerjakan tugas kerja (Brogle et al., 2024: 1). Hasil temuan ini semakin mengonfirmasi kerangka JD-R yang memposisikan *flexible work arrangement* sebagai *job resources* melalui proses motivasional konkret. Otonomi yang ditawarkan *FWA* berfungsi dalam mengurangi dampak negatif dari *job demands* dan memfasilitasi pertumbuhan serta pengembangan secara personal. Apabila dilihat dari perspektif SDT, kebutuhan *autonomy* yang terpenuhi mengaktifkan motivasi intrinsik untuk karyawan melakukan perilaku *crafting*. Menurut literatur kontemporer, Olafsen et al. (2025: 7) berargumentasi bahwa pemenuhan otonomi dari lingkungan kerja mendorong individu secara kognitif dan perilaku untuk melakukan *need crafting* agar meningkatkan pemenuhan kebutuhan psikologis lainnya, yaitu kompetensi dan keterikatan sosial (*relatedness*).

Integrasi model JD-R dan SDT pada temuan ini memberikan implikasi teoritis yang komplementer dalam menjelaskan perilaku kerja proaktif dalam lingkungan kerja yang fleksibel. Secara praktis, temuan ini juga berkontribusi pada penerapan kerja yang fleksibel pada perusahaan, khususnya *startup*. Namun, tidak sepenuhnya penerapan fleksibel kerja berjalan mulus—perlu mempertimbangkan dampak jangka panjang agar karyawan tidak melakukan *crafting* yang mengarah pada dampak negatif seperti *distress* dan *burnout*.

5. Pengaruh *Perceived Workload* Terhadap *Job Crafting*

Pengujian pada hipotesis kelima menunjukkan bahwa *perceived workload* tidak berpengaruh terhadap *job crafting* pada karyawan generasi Y dan Z ($\beta = 0.050$; *sample mean* = 0.045, *t-statistics* = 0.231; *p-value* = 0.818). Maka, H5 ditolak. Nilai koefisien yang sangat kecil dan nilai *p* yang jauh melampaui taraf signifikansi ($p > 0.05$) mengindikasikan bahwa variasi dalam persepsi beban kerja karyawan tidak secara langsung dan bermakna dalam memprediksi munculnya perilaku *job crafting* pada konteks penelitian ini.

Kerangka model SDT oleh Ryan dan Deci (2017: 239) belum mampu dalam memprediksi perilaku proaktif atas kebutuhan *competence* yang dipicu oleh tingginya beban kerja perusahaan. Sementara model COR (Hobfoll, 1989: 516) lebih komprehensif dalam menjelaskan temuan ini. *Resource depletion* yang terjadi atas imbas kelebihan beban kerja yang signifikan cenderung menghambat kapasitas individu untuk melakukan penyesuaian terhadap pekerjaannya secara mandiri (Yeves et al., 2026: 9). Penjelasan tersebut lalu diintegrasikan melalui kerangka CHSF milik Cavanaugh et al. (2000: 70) yang membedakan *challenge stressors* dan *hindrance stressors*. Beban kerja yang tinggi, tenggat waktu yang ketat, dan perubahan struktural dipersepsikan karyawan sebagai *hindrance* daripada *challenge*, sehingga secara psikologis menghambat perilaku *crafting* (Wang et al., 2024: 12). Menurut teori COR (*Conservation of Resources*), *demands* yang dominan daripada *resources* cenderung mempengaruhi perilaku seperti *burnout* daripada *engagement*—pengalaman atas kehilangan *resources* secara terus-menerus akan menghambat karyawan dalam melakukan *crafting* (Birman et al. 2024: 8). Secara statistik, temuan hipotesis ini memiliki nilai koefisien yang rendah (0.050), namun menunjukkan bahwa arah koefisien tetap positif. Artinya, kondisi yang terjadi pada perusahaan ini cukup menyulitkan dan menghambat karyawan dalam melakukan perilaku *crafting* yang bersifat menantang.

Temuan ini memberikan nuansa berbeda pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Ingusci et al. (2021: 7) menemukan hubungan positif yang signifikan antara beban kerja yang berlebih dengan perilaku *job crafting*. Pasla et al. (2021: 223) juga melaporkan temuan positif yang signifikan pada populasi karyawan generasi Y dan Z. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan hubungan yang tidak bermakna dari *perceived workload* terhadap *job crafting* walaupun memiliki arah yang positif. Fenomena ini dijelaskan dalam studi longitudinal oleh Knight et al. (2021) bahwa karyawan dengan beban kerja yang tinggi cenderung terlibat dalam perilaku *crafting* untuk mengurangi tuntutan yang menghambat. Karakteristik sampel pada penelitian ini juga menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan.

Penelitian oleh Dudija dan Putri (2025: 1) menggarisbawahi karyawan generasi Z menemukan bahwa beban kerja signifikan dalam memprediksi *burnout* melalui stres kerja. Kondisi tersebut menjadi penghalang bagi munculnya perilaku proaktif daripada menjadi pendorong untuk mengubah cara kerja karyawan. Studi tersebut berkesinambungan dengan temuan oleh Hao et al. (2025: 8) yang membuktikan bahwa karyawan muda cenderung memiliki strategi koping yang lebih sempit karena minimnya pengalaman kerja sehingga sulit untuk bertindak proaktif dalam lingkungan kerja.

Temuan dari hipotesis penelitian ini sedikit mengelaborasi mekanisme psikologis dibalik hubungan *perceived workload* dan *work-life balance* yang tidak cukup bermakna. Argumen bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut mampu dijelaskan dengan lebih baik oleh persepsi karyawan dalam melihat tuntutan (*challenge vs. hindrance*) menjadi lebih masuk akal. Kesimpulannya, *perceived workload* tidak secara otomatis dalam mengaktifkan perilaku *job crafting*, terutama ketika kondisi karyawan sudah terkuras sumber daya akibat tekanan yang berkepanjangan.

6. Pengaruh *Flexible Work Arrangement* Terhadap *Work-Life Balance* Melalui *Job Crafting*

Hasil analisis mediasi pada hipotesis keenam menunjukkan bahwa *job crafting* tidak berperan signifikan sebagai mediator dalam hubungan antara *flexible work arrangement* dan *work-life balance* pada karyawan generasi Y dan Z di perusahaan ini ($\beta = -0.057$, $t = 1.285$, $p = 0.199$). Dengan nilai p yang jauh melampaui *threshold* (0.05) dan *t-statistics* yang tidak mencapai nilai kritis (1.96), maka hipotesis H6 ditolak. Angka statistik yang disajikan pada nilai koefisien hubungan mediasi ini juga menarik. Nilai negatif (-0.057) mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan *flexible work arrangement* justru berkorelasi dengan menurunnya *work-life balance* melalui mekanisme *job crafting*, atau justru *job crafting* memperlemah hubungan yang ada pada *flexible work arrangement* dan *work-life balance*. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan ini menerapkan kebijakan *WFA*, mekanisme yang menghubungkan fleksibilitas kerja dengan

work-life balance tidak berjalan melalui perilaku proaktif karyawan dalam mengubah cara mereka bekerja.

Temuan pada hipotesis ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Uugantsetseg et al. (2024: 190) di Mongolia yang melaporkan bahwa *job crafting* berperan signifikan sebagai mediator parsial antara *flexible work arrangement* dan *work-life balance* ($\beta = 0.047$, $p < 0.05$). Pada studi tersebut, karyawan yang diberikan kebebasan untuk menentukan kapan dan di mana mereka bekerja cenderung mengembangkan inisiatif untuk mengatur ulang *demands* dan *resources* pekerjaan mereka sesuai preferensi pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan mereka dalam menyeimbangkan peran kerja dan kehidupan pribadi. Mekanisme tersebut gagal dibuktikan dalam penelitian ini karena tidak semua perilaku *job crafting* berorientasi pada hal yang positif (*challenge*).

Konteks penelitian pada perusahaan ini yang menerapkan *WFA* menjadi masuk akal untuk dijelaskan mengapa hubungan mediasi ini cenderung ke arah yang negatif walaupun tidak signifikan. Hasil pra-penelitian yang mengungkapkan bahwa karyawan merasa batasan antara domain kerja dan kehidupan menjadi semakin kabur (*boundary blurring*) memaksa karyawan untuk melakukan perilaku *job crafting* yang negatif. Menurut teori *work/family border* (Clark, 2000: 750) tingginya tingkat fleksibilitas dan kemudahan untuk aktivitas, emosi, dan pikiran dalam menembus batas antardomain (*permeability*) tanpa adanya manajemen batas antardomain yang jelas, baik dari individu ataupun perusahaan akan menyulitkan karyawan dalam melakukan transisi peran secara efektif. Penelitian yang dilakukan oleh Harju et al. (2021: 9) mengungkap bagaimana efek “pedang bermata dua” dari *job crafting*. Studi tersebut mengkaji bagaimana dua tipe *crafting*, yaitu *approach crafting* (*increasing structural job resources; increasing social job resources; increasing challenging job demands*) dan *avoidance crafting* (*decreasing hindering job demands*).

Temuan tersebut menjelaskan bahwa tidak selamanya *approach crafting* memiliki dampak yang positif terhadap kesejahteraan karyawan. Karyawan yang melakukan *approach crafting* cenderung menambah beban kerja

sehingga berdampak pada turunnya tingkat kesejahteraan karyawan yang secara tidak langsung menyulitkan karyawan untuk mempertahankan *work-life balance*. Hal yang sama juga terjadi pada tipe *avoidance crafting*. Tuntutan untuk selalu tersedia (*availability expectations*) dalam konteks *WFA* (*work from anywhere*) semakin relevan dengan tipe *avoidance crafting*—usaha karyawan untuk menghindari beberapa tugas dan pesan yang masuk ke domain keluarga tidak menghilangkan masalah itu sendiri. Tuntutan tetap ada dan karyawan belum tentu mampu membagi batasan domain kerja dan keluarga—pada akhirnya *work-life balance* juga tidak tercapai.

Meta-analisis yang dilakukan oleh Lichtenthaler dan Fischbach (2018: 7) juga menyelidiki bagaimana kedua tipe tersebut berpengaruh pada domain kerja (*burnout, engagement, performance*). Tipe *crafting* yang menghindar dari tuntutan kerja konsisten dalam memberikan pengaruh negatif pada kinerja melalui *engagement* dan *burnout*. Akibatnya, karyawan tersebut terjebak dalam lingkaran yang mendorong untuk terus melakukan penghindaran tuntutan kerja karena tidak menyelesaikan masalah pada akarnya. Ketidakmampuan karyawan dalam melakukan *crafting* yang konstruktif bisa dijelaskan oleh model *time-spatial job crafting* (Wessels et al., 2019: 9) yang relevan dengan konteks *WFA*. Model tersebut menjelaskan bahwa meskipun karyawan melakukan *job crafting* belum cukup untuk menciptakan kesesuaian antara tuntutan temporal-spasial pekerjaan dengan preferensi pribadi karyawan. Kemampuan semacam membangun batasan antardomain yang kokoh sangat dibutuhkan bagi karyawan untuk tidak mengalami terkurasnya sumber daya yang berdampak pada terganggunya *work-life balance* karyawan.

Temuan dari hipotesis ini memberikan implikasi teoritis bagi *job crafting* yang dipersepsikan sebagai mekanisme psikologis yang efektif dan konstruktif dalam menyeimbangkan *demands* dan *resources* untuk menciptakan kesejahteraan. Peran *job crafting* yang belum mampu dalam mentransmisikan fleksibilitas kerja untuk menciptakan *work-life balance* menjadi sinyal bahwa konsekuensi yang didapat tidak selalu positif.

Peningkatan *demands* struktural dan menantang bisa memberikan efek domino pada meningkatnya beban kerja dan *burnout*. Temuan ini menunjukkan bahwa proses mekanisme *crafting* yang diprediksi oleh JD-R (Demerouti et al., 2001: 501) tidak sejalan pada konteks penelitian ini. Temuan ini juga menambah kajian pada teori *Conservation of Resources* (Hobfoll, 1989: 516), dalam kondisi batasan yang kabur sulit bagi karyawan untuk menghasilkan keuntungan dalam mencapai *work-life balance* karena tersedianya fleksibilitas kerja dan kontrol kerja selalu menuntut karyawan untuk tersedia tiap waktu.

Secara tidak langsung, hasil ini juga mengindikasikan orientasi *job crafting* yang cenderung *work-related outcomes* daripada *nonwork-related outcomes*. Sebagaimana dalam penelitian Shi et al., (2022: 8) yang memberikan simpulan bahwa dampak *job crafting* terhadap domain non-kerja harus diteliti lebih mendalam. Hasil dalam penelitian ini akan lebih memberikan gambaran secara komprehensif bilamana kerangka *job crafting* dipadu dan dikombinasikan dengan kerangka *crafting work-nonwork balance* yang digagas oleh Kerkusieck et al. (2022: 1). Temuan dalam hipotesis ini sedikit memperkaya kajian *job crafting* dalam konteks perusahaan yang menerapkan *WFA* dan faktor yang dapat mengintervensinya baik dari level individu, tim, dan organisasional.

7. Pengaruh *Perceived Workload* Terhadap *Work-Life Balance* Melalui *Job Crafting*

Hasil analisis mediasi pada hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa *job crafting* tidak mampu berperan sebagai mediator hubungan antara *perceived workload* dan *work-life balance* pada karyawan generasi Y dan Z di perusahaan ini ($\beta = -0.006$, $t = 0.170$, $p = 0.865$), maka hipotesis H7 ditolak. Nilai signifikansi yang tidak terpenuhi mengindikasikan bahwa *perceived workload* tidak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap *work-life balance* melalui mekanisme *job crafting*. Koefisien negatif dengan skor yang sangat kecil semakin mengonfirmasi bahwa jika terdapat hubungan, pengaruh yang ada juga sangat kecil dalam konteks empiris.

Berdasarkan kerangka model JD-R (*job demands-resources*), *job crafting* diposisikan sebagai *personal resource* yang mampu menjadi mekanisme pertahanan diri karyawan ketika menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Menurut perspektif teori tersebut, *demands* seperti *perceived workload* yang tinggi idealnya memicu individu untuk melakukan *job crafting*. Penelitian oleh Kuijpers et al. (2020: 13) menjelaskan bahwa beban kerja yang tinggi dapat menjadi pemantik perilaku *job crafting*. Begitu pula Ingusci et al. (2021: 7; 2019: 9) yang menemukan bahwa beban kerja berlebih memiliki asosiasi positif dengan *job crafting*, hal tersebut dijelaskan melalui mekanisme bahwa individu mempersepsikan beban kerja sebagai tantangan agar memicu upaya untuk menyesuaikan pekerjaan dengan preferensinya. Dipertegas lagi dengan temuan bahwa kemampuan karyawan yang proaktif dalam menyesuaikan preferensi kerjanya memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap tingkat pencapaian *work-life balance*, yaitu sebesar 63% (Apriyanti et al. 2021: 272). Secara teori hipotesis mediasi ini membentuk mekanisme yang logis dan dilandasi oleh studi-studi terdahulu.

Namun, temuan dalam penelitian ini tidak mendukung dengan literatur-literatur tersebut. Hasil temuan dalam pra-penelitian cukup memberikan gambaran dinamika *demand* yang ada di perusahaan ini. Beban kerja tinggi dengan tekanan waktu yang cukup mengikat menjadi satu diantara faktor yang menjelaskan mengapa mekanisme *job crafting* tidak berdampak dan justru bersifat negatif terhadap *work-life balance* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kuijpers et al. dan Ingusci et al. hanya membahas sejauh hubungan antara beban kerja dan perilaku *job crafting* serta mekanisme dibaliknya, tidak mengungkap bagaimana dampak jangka panjang dari *job crafting*. Hal ini dikupas dalam penelitian Harju et al. yang menyatakan bahwa *job crafting* dapat berdampak negatif terhadap pelakunya. Bahkan, Cavanaugh et al. (2000: 70) menemukan bahwa kedua tipe *crafting* memberikan dampak positif dan negatif. Kerangka CHSF (*challenge-hindrance stressors framework*) oleh Cavanaugh dan koleganya mendasarkan persepsi individu dalam menilai beban kerja yang

berpengaruh terhadap kesejahteraan (contoh: *eustress*, *distress*). Model tersebut kemudian diperkuat dengan studi meta-analisis oleh LePine et al. (2005: 769) yang mengonfirmasi adanya pengaruh secara tidak langsung bersifat negatif dari tipe *hindrance* dan *challenge* terhadap kinerja melalui *strains* (tekanan).

Perspektif teori *Conservation of Resources* Hobfoll (1989: 516) memberikan alasan mengapa *crafting hindrance* berdampak negatif dalam jangka panjang. Ketika beban kerja berlebih berlangsung secara terus-menerus, karyawan akan kehilangan *resources* secara beruntun (energi, waktu, kontrol). Kondisi tersebut berdampak pada menurunnya kemampuan individu untuk melakukan perilaku *crafting* yang konstruktif—memaksa karyawan untuk melakukan *avoidance crafting* yang destruktif sebagai pertahanan untuk mempertahankan *resources*. Melihat temuan dari pra-penelitian, karyawan cenderung melakukan *crafting* tipe *hindrance* dengan menghindari beban kerja yang berlebihan, namun tidak menyelesaikan masalah tersebut. Alih-alih menghindar, tuntutan dan tanggung jawab yang diberikan justru terabaikan dan menggerogoti *work-life balance* karena *burnout*—kehilangan sumber daya kognitif dan afektif yang berguna sebagai fungsi regulasi diri dalam membangun batasan antardomain menjadi terancam sehingga menyebabkan *spillover*. Hal ini menunjukkan peran penting dari persepsi dan faktor individual dalam menentukan perilaku *crafting* ketika merasa beban kerja yang diberikan berlebihan.

Sejalan dengan pondasi teori *workload* yang digunakan dalam penelitian ini, Hart & Staveland (1988: 143) menitikberatkan beban kerja pada persepsi subjektif—sehingga tiap-tiap individu memiliki variasi yang berbeda dalam memandang beban kerja. Variasi persepsi subjektif terhadap beban kerja ini tidak muncul secara acak, salah satu faktor disposisional yang paling kuat menjelaskan mengapa individu yang menghadapi beban kerja serupa dapat merespons secara berbeda adalah kepribadian proaktif. Penelitian meta-analisis menunjukkan bahwa *proactive personality* menjadi prediktor yang dominan dalam memicu perilaku *job crafting* (Rudolph et al., 2017: 10). Mekanisme hubungan yang menjelaskan tingginya beban

kerja tidak secara otomatis memicu tindakan *crafting* bilamana karyawan tidak memiliki kepribadian yang proaktif. Maka dari itu, hubungan yang ada pada mediasi ini memerlukan variabel kontrol semacam disposisi personal untuk lebih memberikan gambaran utuh terkait dampaknya pada *work-life balance*.

8. Kajian Integrasi Islam Melalui Analisis Konfirmasi

Temuan dalam penelitian ini mengonfirmasi sejumlah prinsip dasar dalam ajaran Islam mengenai hakikat manusia sebagai makhluk yang diberi amanah, kebebasan memilih, sekaligus tanggung jawab untuk menjaga keseimbangan berbagai aspek kehidupannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor struktural seperti *flexible work arrangement* tidak secara otomatis menghasilkan *work-life balance*, sementara faktor psikologis seperti persepsi individu terhadap beban kerja, kemampuan mengelola pekerjaan, dan cara individu memaknai tuntutan kerja memiliki peran yang lebih menentukan. Temuan tersebut sejalan dengan pandangan Islam bahwa kualitas kehidupan manusia tidak semata ditentukan oleh kondisi eksternal, tetapi juga oleh kapasitas internal dalam mengelola amanah yang diberikan Allah Swt.

Al-Qur'an menjelaskan bahwa manusia diciptakan sebagai khalifah yang mengemban tanggung jawab untuk mengelola berbagai aspek kehidupannya secara proporsional (QS. Al-Baqarah [2]: 30). Pada konteks penelitian ini, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi tidak muncul secara otomatis karena adanya fleksibilitas kerja, melainkan bergantung pada kemampuan individu dalam mengelola berbagai peran yang diembannya. Pemikiran Abu Hamid al-Ghazali mengenai *i'tidal* (keseimbangan) memperkuat temuan tersebut. Al-Ghazali menjelaskan bahwa keseimbangan hidup tercapai ketika manusia mampu mengendalikan berbagai dorongan dan aktivitas kehidupannya secara proporsional, bukan sekadar karena tersedianya fasilitas atau kondisi yang mendukung. Oleh karena itu, temuan bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh langsung terhadap *work-life balance* menunjukkan bahwa keseimbangan hidup lebih

ditentukan oleh kapasitas pengelolaan diri daripada keberadaan fleksibilitas kerja itu sendiri.

Selain itu, temuan mengenai pengaruh positif *perceived workload* terhadap *work-life balance* mengonfirmasi konsep Islam tentang ujian (*ibtila'*) dan beban tanggung jawab (*taklif*). Allah Swt. berfirman, “*Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya*” (QS. Al-Baqarah [2]: 286). Perspektif ini selaras dengan pemikiran Ibn Qayyim al-Jawziyyah yang memandang berbagai kesulitan dan tuntutan sebagai sarana pendidikan jiwa (*tarbiyah al-nafs*) yang dapat meningkatkan kualitas diri apabila dimaknai secara benar. Temuan penelitian yang menunjukkan bahwa beban kerja dapat dipersepsikan sebagai tantangan yang menghasilkan pengalaman positif mengindikasikan bahwa tuntutan kerja tidak selalu bersifat destruktif, tetapi dapat menjadi media pertumbuhan psikologis sebagaimana dijelaskan dalam tradisi intelektual Islam.

Temuan lain yang menunjukkan bahwa *job crafting* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance* juga mengonfirmasi prinsip Islam bahwa setiap ikhtiar tidak otomatis menghasilkan kemaslahatan apabila tidak diarahkan secara tepat. Dalam Islam, keberhasilan suatu usaha tidak hanya ditentukan oleh intensitas tindakan, tetapi juga oleh ketepatan tujuan dan dampaknya terhadap keseluruhan kehidupan manusia. Oleh karena itu, perilaku proaktif dalam pekerjaan yang hanya berfokus pada peningkatan performa kerja belum tentu menghasilkan keseimbangan hidup apabila mengabaikan hak-hak pada domain kehidupan lainnya.

9. Kajian Integrasi Islam Melalui Analisis Komplementasi

Teori-teori psikologi yang digunakan dalam penelitian ini, seperti *Job Demands-Resources Theory* (JD-R), *Self-Determination Theory* (SDT), *Conservation of Resources Theory* (COR), dan *Challenge-Hindrance Stressor Framework* (CHSF), memberikan penjelasan yang kuat mengenai mekanisme psikologis yang melatarbelakangi hubungan antarvariabel penelitian. Teori-teori tersebut menjelaskan bagaimana sumber daya kerja,

tuntutan pekerjaan, kebutuhan psikologis, serta persepsi individu memengaruhi perilaku kerja dan kesejahteraan.

Meskipun demikian, teori-teori tersebut belum sepenuhnya menjelaskan dimensi spiritual dan tujuan eksistensial manusia yang menjadi fondasi utama dalam perspektif Islam. Pemikiran Syed Muhammad Naquib al-Attas relevan untuk melengkapi temuan penelitian. Al-Attas berpendapat bahwa berbagai persoalan manusia modern pada dasarnya berakar pada hilangnya pemahaman yang benar mengenai tujuan hidup dan kedudukan manusia dalam tatanan penciptaan. Oleh karena itu, perilaku manusia tidak cukup dijelaskan hanya melalui kebutuhan psikologis atau sumber daya lingkungan, tetapi juga harus dipahami melalui orientasi makna yang mendasari tindakannya.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi individu memiliki peran penting dalam menentukan dampak beban kerja maupun fleksibilitas kerja. Perspektif Islam melengkapi temuan tersebut melalui konsep *niyyah*, *sabr*, *syukur*, dan *tawakal*. Faktor-faktor tersebut membantu menjelaskan mengapa individu yang menghadapi kondisi kerja serupa dapat menghasilkan tingkat *work-life balance* yang berbeda. Penjelasan ini diperkuat oleh pemikiran Malik Badri yang mengkritik kecenderungan psikologi modern dalam menjelaskan perilaku manusia semata melalui variabel-variabel empiris. Menurut Badri, pengalaman psikologis individu tidak dapat dipisahkan dari dimensi spiritual karena hubungan manusia dengan Allah merupakan bagian integral dari fungsi psikologisnya. Maka dari itu, persepsi terhadap beban kerja, fleksibilitas kerja, maupun perilaku *job crafting* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor psikologis, tetapi juga oleh orientasi spiritual yang dimiliki individu.

Selain itu, konsep *work-life balance* dalam psikologi modern umumnya dipahami sebagai keseimbangan antara domain kerja dan kehidupan pribadi. Islam melengkapinya dengan memasukkan dimensi hubungan manusia dengan Allah (*hablum minallah*) sebagai bagian penting dari keseimbangan kehidupan. Oleh karena itu, keseimbangan hidup dalam perspektif Islam

mencakup keseimbangan antara kebutuhan material, sosial, psikologis, dan spiritual secara bersamaan.

10. Kajian Integrasi Islam Melalui Analisis Komparasi

Terdapat sejumlah kesamaan antara teori-teori psikologi yang digunakan dalam penelitian ini dengan konsep-konsep yang berkembang dalam khazanah Islam. JD-R, SDT, maupun COR sama-sama mengakui bahwa manusia merupakan makhluk aktif yang berusaha beradaptasi dengan lingkungannya, mengelola sumber daya yang dimiliki, serta mempertahankan kesejahteraan psikologisnya. Pandangan tersebut memiliki kesamaan dengan pemikiran Ibn Khaldun yang memandang manusia sebagai makhluk yang secara aktif berusaha mengembangkan kehidupannya melalui interaksi dengan lingkungan sosial dan pekerjaannya. Menurut perspektif ini, manusia tidak diposisikan sebagai penerima pasif terhadap berbagai kondisi yang dihadapinya, tetapi sebagai agen yang berusaha melakukan penyesuaian dan pengelolaan sumber daya untuk mencapai keberlangsungan hidup.

Meskipun demikian, terdapat perbedaan mendasar dalam tujuan akhirnya. Teori psikologi modern umumnya menempatkan kesejahteraan psikologis, kepuasan hidup, atau performa kerja sebagai tujuan utama. Sebaliknya, dalam perspektif Islam, aktivitas manusia diarahkan untuk mewujudkan kemaslahatan sekaligus menjalankan amanah sebagai hamba Allah. Pemikiran Abu al-Hasan al-Mawardi menjelaskan bahwa seluruh aktivitas manusia pada akhirnya harus bermuara pada terpeliharanya kemaslahatan individu maupun masyarakat. *Work-life balance* dalam Islam tidak hanya dinilai dari rendahnya konflik peran atau tingginya kepuasan hidup, tetapi juga dari keberhasilan individu memenuhi tanggung jawab moral dan spiritualnya.

Perbedaan lain tampak pada konsep *autonomy* dalam SDT dan konsep *ikhtiyar* dalam Islam. Menurut Muhammad Iqbal, manusia memang memiliki kebebasan untuk memilih dan mengembangkan potensinya, tetapi kebebasan tersebut tidak bersifat absolut karena selalu disertai tanggung

jawab di hadapan Allah. Oleh sebab itu, *autonomy* dalam psikologi modern berpusat pada pemenuhan kebutuhan psikologis individu, sedangkan *ikhtiyar* dalam Islam berorientasi pada penggunaan kebebasan secara bertanggung jawab dalam koridor nilai-nilai ilahiah.

11. Kajian Integrasi Islam Melalui Analisis Kritik Alternatif

Temuan penelitian ini memperlihatkan sejumlah keterbatasan asumsi yang terdapat dalam teori-teori psikologi modern. Salah satu temuan utama adalah bahwa fleksibilitas kerja tidak secara otomatis menghasilkan *work-life balance*. Bahkan, meskipun *flexible work arrangement* mampu meningkatkan *job crafting*, mekanisme tersebut tidak berhasil meningkatkan *work-life balance* secara signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa asumsi yang menempatkan fleksibilitas, otonomi, dan perilaku proaktif sebagai faktor yang selalu menguntungkan perlu ditinjau secara lebih kritis.

Kritik terhadap paradigma tersebut sejalan dengan pemikiran Syed Muhammad Naquib al-Attas yang menilai bahwa banyak teori modern dibangun di atas pandangan hidup sekuler yang memisahkan dimensi spiritual dari pemahaman tentang manusia. Akibatnya, kesejahteraan sering kali direduksi menjadi kepuasan psikologis atau pencapaian performa tanpa mempertimbangkan orientasi transendental yang menjadi kebutuhan mendasar manusia. Temuan bahwa *job crafting* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance* juga menunjukkan keterbatasan asumsi psikologi organisasi yang cenderung memandang perilaku proaktif sebagai sesuatu yang selalu konstruktif. Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku proaktif dapat menghasilkan konsekuensi negatif apabila justru meningkatkan keterikatan individu pada pekerjaan dan mengurangi kemampuan untuk melakukan pemulihan psikologis.

Kritik ini diperkuat oleh pemikiran Malik Badri yang menegaskan bahwa manusia tidak dapat dipahami hanya sebagai makhluk biologis, psikologis, dan sosial. Menurut Badri, aspek spiritual merupakan dimensi fundamental yang menentukan kualitas fungsi psikologis seseorang. Oleh karena itu,

kegagalan teori-teori modern dalam menjelaskan *work-life balance* secara utuh dapat disebabkan oleh absennya dimensi spiritual dalam konstruksi teoritis yang digunakan. Sebagai alternatif, Islam menawarkan konsep *mizan* (keseimbangan), *muraqabah* (kesadaran akan pengawasan Allah), *muhasabah* (evaluasi diri), dan *amanah* sebagai fondasi kesejahteraan manusia. Pemikiran Al-Ghazali mengenai *mujahadah al-nafs* menegaskan bahwa keseimbangan hidup tidak semata dicapai melalui perubahan lingkungan kerja atau peningkatan sumber daya psikologis, tetapi melalui pembentukan karakter dan pengendalian diri yang berkelanjutan. Maka dari itu, Islam menawarkan kerangka yang lebih holistik karena mengintegrasikan aspek biologis, psikologis, sosial, dan spiritual secara simultan dalam menjelaskan dinamika hubungan antara *flexible work arrangement*, *perceived workload*, *job crafting*, dan *work-life balance*.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, penelitian ini menghasilkan tujuh temuan yang dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Pertama, *flexible work arrangement* tidak berpengaruh terhadap *work-life balance* ($p = 0.930$; $\beta = -0.008$), sehingga hipotesis pertama ditolak. Temuan ini mengungkap paradoks fleksibilitas kerja, yaitu bahwa penyediaan infrastruktur kerja yang fleksibel tidak serta merta menghasilkan keseimbangan peran bagi karyawan. Pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *work-life balance* bersifat kondisional dan sangat bergantung pada kemampuan psikologis individu dalam mengelola batasan antardomain serta persepsi otonomi yang dimiliki, bukan sekadar ketersediaan kebijakan itu sendiri.
2. Kedua, *perceived workload* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *work-life balance* ($p = 0.000$; $\beta = 0.604$), sehingga hipotesis kedua diterima. Temuan ini menjadi temuan paling substantif dalam penelitian karena arah hubungan yang berlawanan dengan asumsi dominan dalam literatur. Beban kerja yang tinggi justru meningkatkan *work-life balance* karyawan, yang dapat dijelaskan melalui kerangka *challenge-hindrance stressors* dan teori *self-determination*. Karyawan generasi Y dan Z—yang didominasi oleh individu belum menikah dengan tanggung jawab non-kerja yang relatif terbatas—cenderung memaknai beban kerja sebagai tantangan yang memotivasi, bukan sebagai hambatan, sehingga pengalaman positif dari domain kerja terbawa ke domain kehidupan pribadi melalui mekanisme *spillover*.
3. Ketiga, *Job crafting* tidak berpengaruh terhadap *work-life balance* ($p = 0.241$; $\beta = -0.118$), sehingga hipotesis ketiga ditolak. Lebih dari sekadar ketidaksignifikan statistik, arah koefisien yang negatif mengindikasikan

bahwa perilaku *job crafting* dilakukan karyawan perusahaan secara deskriptif justru bergerak berlawanan dari prediksi teori. Hal ini memperkuat argumen bahwa *job crafting* secara inheren berorientasi pada domain kerja dan tidak secara otomatis menghasilkan dampak positif bagi kehidupan di luar kerja, terutama ketika tidak disertai dengan kemampuan pengelolaan batasan antardomain yang memadai.

4. Keempat, *flexible work arrangement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting* ($p = 0.000$; $\beta = 0.486$), sehingga hipotesis keempat diterima. Temuan ini mengonfirmasi bahwa otonomi dan keleluasaan yang diberikan oleh kebijakan kerja fleksibel menciptakan kondisi *weak situation* yang mendorong karyawan untuk secara proaktif menyesuaikan tuntutan dan sumber daya pekerjaan sesuai preferensi pribadi. Konteks perusahaan *startup* dengan ambiguitas peran yang tinggi semakin memperkuat mekanisme ini, karena karyawan terdorong untuk mengatur sendiri cara mereka bekerja. Integrasi kerangka JD-R dan SDT dalam menjelaskan hubungan ini menghasilkan implikasi komplementer yang signifikan.
5. Kelima, *perceived workload* tidak terbukti berpengaruh terhadap *job crafting* ($p = 0.818$; $\beta = 0.050$), sehingga hipotesis kelima ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingginya beban kerja yang dipersepsikan tidak secara otomatis mengaktifkan perilaku proaktif karyawan dalam menyesuaikan pekerjaan. Kondisi terkurasnya sumber daya yang terjadi akibat tekanan kerja yang berkelanjutan, dipadukan dengan kecenderungan karyawan—terutama generasi Z untuk mempersepsikan beban kerja sebagai *hindrance* daripada *challenge*, menjadi penjelasan utama mengapa *crafting* adaptif tidak tercipta dalam kondisi beban kerja tinggi pada populasi yang diteliti.
6. Keenam, *job crafting* tidak terbukti memediasi pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *work-life balance* pada karyawan generasi Y dan Z di PT tersebut ($p = 0.199$; $\beta = -0.057$), sehingga hipotesis keenam ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketersediaan kebijakan kerja fleksibel tidak secara otomatis mendorong perilaku proaktif karyawan dalam

mengubah cara mereka bekerja. Perilaku tersebut pun tidak mampu menjembatani terbentuknya *work-life balance*. Alih-alih berfungsi adaptif, mekanisme *job crafting* yang muncul dalam konteks *work from anywhere* cenderung memperlemah hubungan antara fleksibilitas kerja dan *work-life balance*, yang sebagian dapat dijelaskan oleh kaburnya batasan antardomain serta kecenderungan *crafting* yang bersifat destruktif.

7. Ketujuh, *job crafting* juga tidak terbukti memediasi pengaruh *perceived workload* terhadap *work-life balance* ($p = 0.865$; $\beta = -0.006$), sehingga hipotesis ketujuh ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa tingginya persepsi karyawan terhadap beban kerja tidak memicu perilaku *crafting* yang pada akhirnya meningkatkan *work-life balance*. Kondisi terkurasnya sumber daya akibat tekanan kerja yang berkepanjangan justru menghambat kapasitas karyawan untuk melakukan penyesuaian kerja secara konstruktif, sehingga mekanisme mediasi yang diprediksi oleh kerangka JD-R tidak terwujud dalam konteks populasi yang diteliti.

B. Saran

Berdasarkan temuan penelitian, diajukan beberapa saran yang terbagi dalam tiga poin, yaitu sebagai berikut:

1. Saran untuk Responden

Berdasarkan hasil penelitian, karyawan Generasi Y dan Z disarankan untuk memanfaatkan fleksibilitas kerja secara lebih terarah dengan membangun batasan yang jelas antara domain pekerjaan dan kehidupan pribadi. Meskipun perusahaan telah menyediakan fleksibilitas waktu dan tempat kerja, *work-life balance* tidak akan terbentuk secara otomatis tanpa kemampuan individu dalam mengelola batasan tersebut. Maka dari itu, karyawan perlu menetapkan jadwal kerja yang konsisten, menghindari kebiasaan menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja yang telah ditentukan, serta menyediakan waktu khusus untuk aktivitas pribadi dan pemulihan energi. Selain itu, karyawan juga perlu lebih aktif membangun sumber daya sosial di lingkungan kerja melalui komunikasi yang terbuka dengan atasan dan rekan kerja, mengingat dimensi *increasing social job resources* merupakan aspek *job crafting* yang paling rendah kontribusinya.

Upaya tersebut dapat membantu karyawan memperoleh dukungan, umpan balik, dan sumber daya yang diperlukan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan secara lebih efektif. Karyawan juga perlu mempertahankan cara pandang positif terhadap beban kerja sebagai tantangan yang dapat mendorong pengembangan kompetensi dan pencapaian kinerja. Namun demikian, orientasi terhadap pencapaian tetap perlu diimbangi dengan pengelolaan waktu istirahat, aktivitas sosial, dan pengembangan diri di luar pekerjaan agar manfaat yang diperoleh dari pekerjaan dapat terbawa ke kehidupan pribadi serta mendukung *work-life balance* yang lebih berkelanjutan.

2. Saran untuk Perusahaan

Berdasarkan temuan penelitian, perusahaan disarankan untuk mengoptimalkan implementasi *flexible work arrangement*, khususnya pada aspek *flexi-place*, melalui penyusunan pedoman kerja yang jelas terkait batasan waktu kerja, ekspektasi respons komunikasi, dan pengelolaan aktivitas kerja jarak jauh. Langkah ini penting untuk mencegah kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang berpotensi mengurangi efektivitas fleksibilitas kerja dalam meningkatkan *work-life balance*. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat dukungan sosial di lingkungan kerja melalui program mentoring, coaching, diskusi rutin, maupun mekanisme umpan balik yang terstruktur. Mengingat dimensi *increasing social job resources* masih relatif rendah, peningkatan kualitas interaksi sosial di tempat kerja dapat membantu karyawan memperoleh dukungan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan secara lebih adaptif. Perusahaan juga perlu mengembangkan sistem manajemen kinerja yang memberikan kejelasan target, standar keberhasilan, dan umpan balik yang konstruktif, terutama karena aspek *performance* menjadi dimensi *perceived workload* dengan kontribusi terendah.

Perusahaan juga berusaha menyelenggarakan pelatihan mengenai pengelolaan batasan antardomain, manajemen energi kerja, serta pemanfaatan fleksibilitas kerja secara efektif agar perilaku *job crafting* yang muncul tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga

mendukung terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Alhasil, manfaat fleksibilitas kerja dan perilaku proaktif karyawan dapat berkembang secara lebih optimal dan berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

Berkaitan dengan temuan *job crafting* yang tidak terbukti berpengaruh terhadap *work-life balance* serta menunjukkan arah koefisien yang negatif, baik perusahaan maupun karyawan disarankan untuk tidak menjadikan penguatan *job crafting* sebagai strategi utama dalam upaya meningkatkan *work-life balance*, setidaknya dalam konteks perusahaan *startup* yang menjadi objek penelitian ini. *Job crafting* yang dilakukan secara individual tanpa disertai kemampuan pengelolaan batasan antardomain yang memadai berpotensi memperlemah *work-life balance*. Maka dari itu, perusahaan lebih disarankan untuk memprioritaskan optimalisasi *flexible work arrangement* dan penguatan sumber daya sosial sebagaimana telah diuraikan sebelumnya.

3. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengintegrasikan kerangka *work-nonwork balance crafting* (WNBC) yang digagas oleh Kerkisiek et al. (2022) sebagai konstruk yang lebih relevan dalam menjelaskan hubungan antara perilaku *crafting* dan *work-life balance*, mengingat konstruk *job crafting* yang ada saat ini secara konseptual berorientasi pada domain kerja dan belum secara eksplisit mencakup dimensi lintas domain. Penelitian mendatang juga perlu mempertimbangkan penambahan variabel moderator seperti kemampuan *boundary management* atau *perceived boundary control* untuk mengungkap kondisi-kondisi yang menentukan kapan dan bagi siapa *job crafting* mampu menghasilkan dampak positif bagi kehidupan di luar kerja, khususnya dalam lingkungan kerja berbasis *flexible work arrangement*.

Penelitian berikutnya direkomendasikan untuk menguji ulang hubungan antara *perceived workload* dan *work-life balance* dengan memasukkan variabel moderator berupa kepribadian proaktif dan status pernikahan secara eksplisit, mengingat temuan positif dalam penelitian ini sangat mungkin dipengaruhi oleh karakteristik demografis sampel yang

didominasi oleh karyawan generasi Z yang belum menikah. Pengujian pada populasi dengan komposisi demografis yang lebih beragam—termasuk karyawan dengan tanggungan keluarga yang lebih besar—akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai mekanisme *subjective appraisal* dalam kerangka *challenge-hindrance stressors framework* dan relevansinya terhadap *work-life balance* pada berbagai konteks organisasional.

Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk mempertimbangkan secara lebih mendalam kedudukan konseptual *perceived workload* dalam kerangka *job demands-resources* (JD-R), mengingat temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja yang dipersepsikan justru berkontribusi positif terhadap *work-life balance*. Sebuah arah hubungan yang berlawanan dengan asumsi dominan literatur yang menempatkan *perceived workload* semata-mata sebagai *job demands*. Kajian lebih lanjut diperlukan untuk menguji apakah *perceived workload* pada populasi tertentu, seperti karyawan generasi muda di lingkungan kerja *startup*, berfungsi lebih sebagai *challenge demands* yang menyerupai *resources* daripada *hindrance demands*, sehingga kedudukannya dalam model JD-R perlu dipertegas secara empiris.

Sebagai alternatif model, penelitian selanjutnya juga disarankan untuk memposisikan *perceived workload* sebagai variabel moderator yang menjelaskan mekanisme psikologis dalam hubungan antara *flexible work arrangement* dan *job crafting* terhadap *work-life balance*. Pendekatan ini penting untuk mengungkap sejauh mana persepsi karyawan terhadap beban kerja mampu memperkuat atau memperlemah efektivitas fleksibilitas kerja dan perilaku crafting dalam mewujudkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi psikologis yang mendasari hubungan antarvariabel tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, M. A., Zunaidah, & Yuliani. (2025). The Effect f Work-Life Balance And Workload on Job Satisfaction at the PERUMDA Tirta Musi Office. *IJJSE: International Interdisciplinary Journal Of Sharia Economics*, 8(1), 2017–2033.
- Aditya, F. (2024). *Pengaruh flexible working arrangement terhadap employee well-being pekerja gig di Malang*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analysing Reliability and Validity of rating. *Educational and Psychological Measurement*, 45, 131–142.
- Ananda, A. (2024). The Influence of Flexible Work on Work-Life Balance and Employee Performance in Human Resource Management. *Devotion : Journal of Research and Community Service*, 5(2), 335–340. <https://doi.org/10.59188/devotion.v5i2.689>
- Anandani, D. A., & Rahmasari, D. (2022). Hubungan Beban Kerja dengan Burnout pada Pegawai Perusahaan Startup The Relationship between Workload and Burnout in Startup Company Employees. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(02), 103–115.
- Apriyanti, D. Di, Anindita, R., & Purwandari, D. A. (2021). Peran Job Crafting Terhadap Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid Melalui Burnout Dan work Life Balance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(2), 260–278. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i2.7917>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3363315>
- Askari, R., Rafiei, S., Akbari, R., Ebrahimi, E. H., Dehghani, A., & Shafii, M. (2021). The relationship between work-life balance and quality of life among hospital employees. *International Journal of Healthcare Management*, 14(2), 436–440. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1656880>
- Aura, N. A. M., & Desiana, P. M. (2023). Flexible Working Arrangements and Work-Family Culture Effects on Job Satisfaction: The Mediation Role of Work-Family Conflicts among Female Employees. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 16(2), 381–398. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i2.45960>
- Aziz-Ur-Rehman, M., & Siddiqui, D. A. (2019). Relationship Between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction Mediated by Work-Life Balance: Evidence From Public Sector Universities' Employees of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 104. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i1.15875>
- Baihaqqy, M. R. I. (2023). *Startup* (A. Azizurrachman (ed.); 1st ed.). Amerta Media.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Birman, N. A., Katz-Navon, T., Vashdi, D., & Hofstetter, H. (2024). Remotely engaged—The role of job crafting in the change of employees' engagement after an abrupt transition to remote work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1–13. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1363859>
- Björntoft, S., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., Larsson, J., & Jahncke, H. (2020). Occupational and individual determinants of work-life balance among office workers with flexible work arrangements. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph17041418>
- Boccoli, G., Tims, M., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). The psychological experience of flexibility in the workplace: How psychological job control and boundary control profiles relate to the wellbeing of flexible workers. *Journal of Vocational Behavior*, 155(October), 104059. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104059>
- Borgh, M., Persson, R., Leo, U., & Håkansson, C. (2025). Organisational and social work environment factors and occupational balance as predictors of work and life satisfaction among Swedish principals who are also parents to small children. *BMC Public Health*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-025-23690-4>
- Brogle, S. E., Kerksieck, P., Bauer, G. F., & Morstatt, A. I. (2024). Managing boundaries for well-being: a study of work-nonwork balance crafting during the COVID-19 pandemic. *Current Psychology*, 43(43), 33626–33639. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06118-x>
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Butler, J., Czerwinski, M., Iqbal, S., Jaffe, S., Nowak, K., Peloquin, E., & Yang, L. (2021). Personal productivity and well-being. In *The New Future of Work: Research from Microsoft on the Impact of the Pandemic on Work Practices* (Issue 2). <https://aka.ms/newfutureofwork>.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). *An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U. S. Managers*. 85(1), 65–74.
- Chen, Q., Chen, M., Kin, C., Lo, M., & Chan, K. L. (2022). Stress in Balancing Work and Family among Working Parents in Hong Kong. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5589), 1–12.
- Chen, Q., Chen, M., Lin, L., & Bai, X. (2024). The Challenge–Hindrane–Threat

- Appraisal Framework and the Differential Effects on Employees' Work Well-Being and Behaviors. *Behavioral Sciences*, 14(9), 1–30. <https://doi.org/10.3390/bs14090734>
- Clark, D. M. (2000). Clark_2000.pdf. In *New oxford textbook of psychiatry* (pp. 1373–1387).
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (Second).
- Cornelia, D., & Nasution, N. (2024). The Influence Of Remote Work On The Performance Of Remote Workers: The Mediating Role Of Work-Family Conflict And Work-Life Balance. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 149–158. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i1.5074>
- Costantini, A., & Weintraub, J. (2022). The Benefits of Being Proactive While Working Remotely: Leveraging Self-Leadership and Job Crafting to Achieve Higher Work Engagement and Task Significance. *Frontiers in Psychology*, 13(April). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833776>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In *Sage Publications Inc.* (Fifth Edit). <https://doi.org/10.2307/328794>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). Demerouti et al., 2001.pdf. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 3, pp. 499–512).
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39(110–111), 1–39. <https://doi.org/10.5754/hge10829>
- Domagalska-Grędyś, M., & Sroka, W. (2025). A Balanced Professional and Private Life? Organisational and Personal Determinants of Work–Life Balance. *Sustainability (Switzerland)*, 17(16), 1–31. <https://doi.org/10.3390/su17167390>
- Dordoni, A. (2025). Gender Inequalities and Precarious Work – Life Balance in Italian Academia: Emergency Remote Work and Organizational Change During the COVID-19 Lockdown. *Social Sciences*, 14(471), 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/socsci14080471>
- Ducas, J., Daneau, C., Bouqartacha, S., Lecours, A., Abboud, J., Marchand, A. A., & Descarreaux, M. (2025). The impact of telework on absenteeism, presenteeism, and return to work among workers with health conditions: a scoping review. *Frontiers in Public Health*, 13(September), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1655200>
- Dudija, N., & Putri, R. A. (2025). The Influence of Workload Towards Burnout Among Generation Z Employees in Indonesia: The Mediation Role of Work Stress. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 27(3), 355–372. <https://doi.org/10.14414/jebav.v27i3.4519>

- Effendi, M. S., Komariah, A., Agustina, S. S., & Dikdik, A. (2025). Beyond Workload: Uncovering the Link Between Supervisor Support, Work-Life Balance, and Lecturer Productivity. In *Education Sciences* (Vol. 15, Issue 9). <https://doi.org/10.3390/educsci15091122>
- Fahmi, I., & Riyanto, S. (2024). The Effect of Workload and Perception of Organizational Support on Job Satisfaction with Work-Life Balance as A Mediating Variable in the Shared Services Function of Pt Pertamina (PERSERO). *Archives of Business Research*, 12(1), 93–117. <https://doi.org/10.14738/abr.121.16378>
- Fajriani, A., & Septiari, D. (2015). Pengaruh Beban Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan: Efek Mediasi Burnout. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 74–79.
- Firdauz, Q., & Sawitri, D. R. (2021). Hubungan Antara Job Crafting Dan Work-Life Balance Pada Karyawan Teknik Perumdam Tirta Satria Kabupaten Banyumas. *Jurnal EMPATI*, 10(4), 234–239. <https://doi.org/10.14710/empati.2021.35288>
- Fisher, G. G. (2001). *Work/Personal Life Balance: A Construct Development Study*. Bowling Green State University.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Fitriya, Putri, T., & Wibowo, S. N. (2025). The Effect of Workload and Work Environment on Employee Performance Through Work Stress As A Mediation Variable at PT Dharma Kyungshin Indonesia. *IJJSE: Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(3), 9828–9839.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables. *Journal of Marketing Research*, XVIII(February), 39–50.
- Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. In *Hanbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143–162).
- Fuadiputra, I. R., & Novianti, K. R. (2021). The Effect of Work Autonomy and Workload on Job Satisfaction of Female Workers in the Banking Sector: Mediating the Role of Work Life Balance. *The Winners*, 21(2). <https://doi.org/10.21512/tw.v21i2.6908>
- Gamar, S., N. (2023). *Pengaruh job crafting dan organizational climate terhadap work engagement pada karyawan di PT X*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Gan, Y., Deng, J., Liu, C., & Li, S. (2025). Exploring gender differences in workload and job performance: insights from junior high school teachers. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02439-z>

- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. (2012). *Educational Research: Competencies For Analysis and Applications* (Tenth Edit). Pearson Education Inc.
- González Ramos, A. M., & García-de-Diego, J. M. (2022). Work–Life Balance and Teleworking: Lessons Learned during the Pandemic on Gender Role Transformation and Self-Reported Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph19148468>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 77–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work—Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Gunawan, G. (2019). Reliabilitas Dan Validitas Konstruk Work Life Balance Di Indonesia. *JPPP - Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 8(2), 88–94. <https://doi.org/10.21009/jppp.082.05>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory, Organizational Behaviour and Human Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(170), 250–279. http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Second Edi, Vol. 53, Issue 9).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R* (Third Edit).
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2018). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, 12(1), 115–142. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0072-4>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hao, X., Dai, Y., Jia, S., Liu, S., Zhao, C., & Liu, X. (2025). Latent profile analysis of mental workload among emergency department nurses: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02976-3>
- Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 953–968. <https://doi.org/10.1002/hrm.22054>

- Harrop, N., Jiang, L., & Overall, N. (2026). A Meta-Analysis of Antecedents and Outcomes of Flexible Working Arrangements. *Journal of Organizational Behavior*, 208–236. <https://doi.org/10.1002/job.2896>
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Result of Empirical and Theoretical Research. In P. A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), *Human Mental Workload* (pp. 139–182). Elsevier Science Publisher. <https://doi.org/10.1007/s10749-010-0111-6>
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM: Untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS* (D. Puryanto (ed.); Cetakan Pe). PT Intermedia Personalia Utama.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herrera-Ballesteros, J., de las Heras-Rosas, C. J., Mota Veiga, P., & Sampaio Rodrigues, F. (2025). How do flexible working time policies, telework from home and work fatigue impact on the work-life balance? *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 153–173. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2025-5353>
- Hertzum, M. (2022). Associations among workload dimensions, performance, and situational characteristics: a meta-analytic review of the Task Load Index. *Behaviour and Information Technology*, 41(16), 3506–3518. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2021.2000642>
- Hidayah, A. A. N. A., Singh, J. S. K., & Hussain, I. A. (2021). Impact of Flexible Working Arrangements in the Public Sector in Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 2162–3058. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i2.18458>
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Holland, P., Tham, T. L., Sheehan, C., & Cooper, B. (2019). The impact of perceived workload on nurse satisfaction with work-life balance and intention to leave the occupation. *Applied Nursing Research*, 49(June), 70–76. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2019.06.001>
- Ingusci, E., Signore, F., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2021). Workload, Techno Overload, and Behavioral Stress During COVID-19 Emergency: The Role of Job Crafting in Remote Workers. *Frontiers in Psychology*, 12(April), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655148>

- Ingusci, E., Spagnoli, P., Zito, M., Colombo, L., & Cortese, C. G. (2019). Seeking Challenges , Individual Adaptability and Career Growth in the Relationship between Workload and Contextual Performance : A Two-Wave Study. *Sustainability*, 11(422), 13. <https://doi.org/doi:10.3390/su11020422>
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from Home : Measuring Satisfaction between Work – Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(96), 13.
- Jaafar, N. A., & Rahim, R. A. (2022). *Telecommuting and Employee Productivity: Mediating Role of Work-Family Conflict and Autonomy*. 84. <https://doi.org/10.3390/proceedings2022082084>
- Jain, M. J., Chouliara, N., & Blake, H. (2025). From Five to Four: Examining Employee Perspectives Towards the Four-Day Workweek. *Administrative Sciences*, 15(3), 1–13. <https://doi.org/10.3390/admsci15030114>
- Janeska-Iliev, A., & Kitanovikj, B. (2024). Millennials Changing The Game: The New Generations Challenging The Workplace. *Poslovna Izvrnost Zagreb*, 18(1), 11–35. <https://doi.org/doi.org/10.22598/pi-be/2024.18.1.xy>
- Karani, A., Deshpande, R., Jayswal, M., & Panda, R. (2022). Work-life balance and psychological distress: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management*, 41(1), 1–15. <https://doi.org/10.3233/HSM-201145>
- Kardas, J. S. (2023). Job Crafting and Work–Life Balance in a Mature Organization. *Sustainability (Switzerland)*, 15(22). <https://doi.org/10.3390/su152216089>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For Better or for Worse? An Analysis og How Flexible Working Practices Influence Employees Perception of Job Quality. *The International Journal of Human Resources Management*, 19(3), 419–431.
- Kerksieck, P., Brauchli, R., de Bloom, J., Shimazu, A., Kujanpää, M., Lanz, M., & Bauer, G. F. (2022). Crafting work-nonwork balance involving life domain boundaries: Development and validation of a novel scale across five countries. *Frontiers in Psychology*, 13(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.892120>
- Kirchmeyer, C. (1995). Managing the Work-Nonwork Boundary: An Assessment of Organizational Responses. *Human Relations*, 48(5), 515–535. <http://hjb.sagepub.com.proxy.lib.umich.edu/content/9/2/183.full.pdf+html>
- Knight, C., Tims, M., Gawke, J., & Parker, S. K. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity, and participation. *Journal of Vocational Behavior*, 124, 103522. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103522>
- Kodagoda, T. (2018). Working Long Hours and Its Impact on Family Life: Experiences of Women Professionals and Managers in Sri Lanka. *Indian Journal of Gender Studies*, 25(1), 108–126. <https://doi.org/10.1177/0971521517738432>

- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., Perrigino, M. B., Greenhaus, J. H., & Merriweather, T. J. (2023). Work-life Flexibility Policies: Moving from Traditional Views Toward Work-life Intersectionality Considerations. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 41(6), 199–243. <https://doi.org/10.1108/s0742-730120230000041008>
- Kuijpers, E., Kooij, D. T. A. M., & Van Woerkom, M. (2020). Align your Job with Yourself: The Relationship between a Job Crafting Intervention and Work Engagement, and the Role of Workload. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 1–16. <https://doi.org/10.1037/ocp0000175>
- Kurowska, A., Kasperska, A., & Kaufman, G. (2025). When Working From Home Fails to Support Work–Life Balance: The Role of Childcare- and Work-Related Demands. *Journal of Family Issues*, 46(11), 1664–1692. <https://doi.org/10.1177/0192513X251356260>
- Lau, V. P., Wong, Y. Y., & Chow, C. W. C. (2013). Turning the tables: Mitigating effects of proactive personality on the relationships between work-to-family conflict and work- and nonwork-related outcomes. *Career Development International*, 18(5), 503–520. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2012-0020>
- Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C., & Fermelis, J. (2020). Work–life balance in Asia: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100766. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100766>
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge Stressor-hindrane stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among Stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921>
- Liang, J., Zhou, W., Xu, B., & Jiang, H. (2026). The more the better? The non-linear effect of workload on workplace well-being. *Frontiers in Psychology*, 17(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1746071>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Liswandi, & Muhammad, R. (2023). the Association Between Work-Life Balance and Employee Mental Health: a Systemic Review. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 18(3). <https://doi.org/10.24083/apjhm.v18i3.2565>
- Macchioni, E., & Prandini, R. (2019). Work-Life balance measures of working carers and well-being satisfaction within couple relationships: The result of an Italian Policy Looking through the Gender Lens. *Social Sciences*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/socsci8040109>
- Mahawati, E., Yuniawati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. P., Fani, T., Sari, A. P., Setijaningsih, R. A., Fitriyainur, Q., Sesilia, A. P., Mayasari, I., Dewi, I. K., & Bahri, S. (2021). *Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja* (R.

Watrianthos (ed.); 1st ed.). Yayasan Kita Menulis.

- Navajas-Romero, V., Ariza-Montes, A., & Hernández-Perlines, F. (2020). Analyzing the job demands-control-support model in work-life balance: A study among nurses in the European context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph17082847>
- Nayak, A., & Pandey, M. (2015). Work-Life Balance and Imbalance : *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 20, 181–192.
- Ndubueze, K. I., Akanni, A. A., & Oduaran, C. A. (2025). Perceived Workload and Life Satisfaction of Police Officers: Moderated Mediating Roles of Organisational Support and Dispositional Optimism. *Foundations of Management*, 17(1), 113–124. <https://doi.org/10.2478/fman-2025-0008>
- Nguyen, Q. V., Nguyen, H. N., & Phan, T. U. (2023). Unveiling the dynamics of motivation , work-life balance , and work engagement among Vietnamese employees in multinational corporations. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 629–641. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.49](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.49)
- Nielsen, K., Antino, M., Sanz-Vergel, A., & Rodríguez-Muñoz, A. (2017). Validating the Job Crafting Questionnaire (JCRQ): A multi-method and multi-sample study. *Work and Stress*, 31(1), 82–99. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1293752>
- Nisya', C. Y., & Raharjo, T. (2024). Hubungan antara Beban Kerja dan Kecerdasan Emosi dengan Work Life Balance pada Anggota Polisi. *Jurnal Psikologi Perseptual*, 9(1), 45–58. <https://doi.org/10.24176/perseptual.v9i1.12579>
- Nugroho, D. A. (2025). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance and Satisfaction in Start-up Companies. *International Journal Islamic Education, Research, and Multiculturalism*, 7(1), 2016–2219.
- Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2024). Employee Job Crafting Behaviour and its Antecedents: A Study of Psychological Safety, Psychological Autonomy, and Task Competence. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09520-6>
- Ojha, A. K. (2024). Promoting Work-Life Balance through Flexible Work Arrangements: A Multigenerational Analysis. *Journal of Multidisciplinary Cases*, 44, 30–40. <https://doi.org/10.55529/jmc.44.30.40>
- Olafsen, A. H., Marescaux, B. P. C., & Kujanpää, M. (2025). Crafting for autonomy, competence, and relatedness: A self-determination theory model of need crafting at work. *Applied Psychology*, 74(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/apps.12570>
- Öngel, G., Taşkıran, E., & Gençer Çelik, G. (2025). Perspective Chapter: The Role of Human Resources Management in Employee Well-Being. *Human Resources Management - The Rise of Organizational People Practices [Working Title]*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1008970>

- Onyekwelu, N. P., Monyei, E. F., & Muogbo, U. S. (2022). Flexible Work Arrangements and Workplace Productivity: Examining The Nexus. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 4(3), 303–314. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v4i3.1059>
- Pasla, P., Asepta, U., Widyaningrum, S., Pramesti, M., & Wicaksono, S. (2021). The Effect of Work from Home and Work Load on Work-Life Balance of Generation X and Generation Y Employees. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, 3(2), 220–224. <https://doi.org/10.32996/jefas.2021.3.2.21>
- Pathiranage, T. D. D., Khatibi, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2024). Working Environment and Workload towards the Job Satisfaction: A Study of Non-Academic Administrative Officers of State Higher Education Institutions in Sri Lanka. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 2188–2201. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3744>
- Peral, S., & Geldenhuys, M. (2016). The effects of job crafting on subjective well-being amongst south African high school teachers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1378>
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Disentangling the Pros and Cons of Flexible Work Arrangements: Curvilinear Effects on Individual and Organizational Outcomes. *Economies*, 13(1), 1–30. <https://doi.org/10.3390/economies13010020>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job>
- Prakash, V. (2018). Work-life Balance: Perceptions of the Non-work Domain. *IIM Kozhikode Society and Management Review*, 7(2), 97–108. <https://doi.org/10.1177/2277975218769505>
- Pratiwi, S. P., Noermijati, Rofiaty, & Sudjatno. (2025). A study of digital startups movement in Malang Raya, Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2), 100535. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100535>
- Putra, K. C., Pratama, T. A., Linggautama, R. A., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). The Impact of Flexible Working Hours, Remote Working, and Work Life Balance to Employee Satisfaction in Banking Industry during Covid-19 Pandemic Period. *Journal of Business Management Review*, 1(5), 341–353. <https://doi.org/10.47153/jbmr15.592020>
- Putra, M., Ramadhan, A., & Alwi, M. (2025). The Effect of Work Stress And Workload On Turnover Intention at Surya Toserba Jatiwangi. *IJSE: Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(3), 8058–8067.
- Rachman, H. A., & Satwika, P. A. (2024). The relationship between workload and work life balance in generation Z employees. *Journal of Indonesian*

Psychological Science, 04(2), 149–159.

- Ramadhan, H. I., & Nurtjahjanti, H. (2017). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Beban Kerja Dengan Cyberloafing Pada Karyawan Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro. *Jurnal Empati*, 6(1), 215–220.
- Rizky, N., & Suhariadi, F. (2021). Pengaruh Workload dan Social Support terhadap Burnout pada Tenaga. *Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental*, 1(2)(2), 1199–1206. <http://e-journal.unair.ac.id/index.php/BRPKM>
- Rosita, F., Noermijati, N., Margono, M., & Susilowati, C. (2024). The Role of Flexible Work Arrangement, Job Embeddedness, and Work-Life Balance in Reducing Turnover Intention: Study on Millennials and Generation Z Employees. *Journal of The Community Development in Asia*, 7(2), 53–69. <https://doi.org/10.32535/jcda.v7i2.2987>
- Rošková, E., & Faragová, L. (2020). Job Crafting, Work Engagement, Burnout: Mediating Role of Self-Efficacy. *Studia Psychologica*, 62(2), 148–163. <https://doi.org/10.31577/sp.2020.02.797>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 73–97. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press.
- Sánchez, M., González, O., Buenadicha, M., & Tato, 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(24). <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/24/5122>
- Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025). Perspectives and Realities of Disengagement Among Younger Generation Y and Z Workers in Contemporary Work Dynamics. *Administrative Sciences*, 15(4), 1–39. <https://doi.org/10.3390/admsci15040133>
- Sari, R. E., & Nugroho, A. D. (2024). Psychological Well Being and Family Supportive Supervision Behaviors with Work Life Balance in Working Women. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 15(01), 48–60. <https://doi.org/10.26740/jppt.v15n01.p48-60>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>

- Schnettler, B., Concha-Salgado, A., Orellana, L., Saracostti, M., Beroiza, K., Poblete, H., Lobos, G., Adasme-Berrios, C., Lapo, M., Riquelme-Segura, L., Sepúlveda, J. A., Reutter, K., & Thomas, E. (2025). Workload, job, and family satisfaction in dual-earning parents with adolescents: the mediating role of work-to-family conflict. *Frontiers in Psychology*, 16(March). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1529092>
- Selby, C., & Wilson, F. (2001). *Flexible Working Handbook*. Flexwork Project.
- Selvia, I. N., Ningsih, A. W., Syahroni, B., & Mahadianto, M. Y. (2025). The Effect of Work-Life Balance And Burnout on The Performance of Generation Z Employees. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(3), 7511–7522.
- Setyarini, E., & Indriati, F. (2022). Mewujudkan Proactive Work Behaviour dalam Implementasi Flexible Working Arrangement Pasca Pandemi Covid-19. *Perspektif*, 11(2), 632–642. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i2.6064>
- Shi, Y., Li, D., Zhang, N., Jiang, P., Yuling, D., Xie, J., & Yang, J. (2022). Job crafting and employees' general health: the role of work–nonwork facilitation and perceived boundary control. *BMC Public Health*, 22(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13569-z>
- Silitonga, M. A. R., & Batubara, M. (2023). Does Flexible Working Time Make Start-up Company Workers More Engaged? *ENLIGHTEN (Jurnal Bimbingan Dan Konseling Islam)*, 6(2), 111–122. <https://doi.org/10.32505/enlighten.v6i2.6630>
- Silminawati, A., & Rachmawati, R. (2022). The influence of flexible working arrangements on work life balance, and employee performance with job satisfaction as mediator. *Literatus*, 4(1), 20–27.
- Siregar, P. R., Nuzuliati, & Wakhyuni, E. (2024). Analysis of The Influence of Personality and Flexible Work Arrangements on Work-Life Balance Mediated by Organizational Support at The North Medan One-Stop Manuggal Administration System (SAMSAT) Office. *International Journal of Society and Law*, 2(1), 171–188. <https://doi.org/10.61306/ijsl.v2i1.90>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. (2018). *Work-Life Balance : an Integrative Review*. January 2017, 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Slowiak, J. M., & DeLongchamp, A. C. (2022). Self-Care Strategies and Job-Crafting Practices Among Behavior Analysts: Do They Predict Perceptions of Work–Life Balance, Work Engagement, and Burnout? *Behavior Analysis in Practice*, 15(2), 414–432. <https://doi.org/10.1007/s40617-021-00570-y>
- Soeradi, N. I. A., & Yuniasanti, R. (2025). Hubungan Flexiblility Work Arrangement dengan Work Life Balance Pada Mahasiswa Gen Z. *Psikodimensia*, 23(2), 196–204. <https://doi.org/10.24167/psidim.v23i2.12707>
- Soerjoatmodjo, G. W. L. (2025). The Pursuit of Happiness at Work: Behavior Pathway of Gen Z Employees. *International Journal of Positivity & Well-Being*, 3(2), 105–119. <https://doi.org/10.61518/ijpw-130>

- StartupBlink. (2025). *Global Startup Ecosystem Index 2025*.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sunaryo, S., Sawitri, H. S. R., Suyono, J., Wahyudi, L., & Sarwoto. (2022). Flexible work arrangement and work-related outcomes during the Covid-19 pandemic: Evidence from local governments in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 411–424. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.33](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.33)
- Sundari, K., & Zurnali, C. (2024). Pengaruh Penempatan Kerja, Beban Kerja, dan Motivasi Terhadap Retensi Guru Praktik di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan ...*, 5, 2675–2684. <https://www.jurnaledukasia.org/index.php/edukasia/article/view/1363%0Ahttps://www.jurnaledukasia.org/index.php/edukasia/article/download/1363/809>
- Taşdelen-Karçkay, A., & Bakalım, O. (2017). The mediating effect of work–life balance on the relationship between work–family conflict and life satisfaction. *Australian Journal of Career Development*, 26(1), 3–13. <https://doi.org/10.1177/1038416216682954>
- Thamrin, W. P. (2023). Job Crafting dan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Perusahaan Startup. *Indonesian Psychological Research*, 5(2), 86–91. <https://doi.org/10.29080/ipr.v5i2.939>
- Thomas, S. D., Hathaway, D. K., & Arheart, K. L. (1992). Technical notes: Face validity. *Western Journal of Nursing Research*, 14(1), 109–112.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Trifan, V. A., & Pantea, M. F. (2023). the Receptivity of Younger Generation Romanian Employees To New Technology Implementation and Its Impact on the Balance Between Work and Life. *Journal of Business Economics and Management*, 24(3), 489–505. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.19500>
- Trifan, V. A., & Pantea, M. F. (2024). Shifting Priorities and Expectations in the New World of Work: Insight From Millennials and Generation Z. *Journal of Business Economics & Management*, 25(5), 1075–1096. <https://doi.org/10.4324/9781003484486>
- Ulfah, K. D., Dewi, R. S., & Hidayatullah, M. S. (2019). Hubungan Persepsi Beban Kerja Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Divisi Pemasaran Di PT World Innovative Telecommunication (OPPO) Banjarmasin. *Jurnal Kognisia*, 2(1), 51.

- Umayana, F., Maulina, R., & Budiharto, S. (2020). Job Crafting dan Kebosanan Kerja Karyawan. *Gadjah Mada Journal of Professional Psychology (GamaJPP)*, 6(2), 165. <https://doi.org/10.22146/gamajpp.57576>
- Ugantsetseg, B. U., Ok, C., & Kim, J.-W. (2024). Effects of Flexible Work Arrangements on Work-Life Balance and Job Performance: Mediating Effect of Job Crafting. *The Institute of Management and Economy Research*, 15(4), 179–195. <https://doi.org/10.32599/apjb.15.4.202412.179>
- Vauhkonen, A., Saaranen, T., Cassar, M., Camilleri, M., Martín-Delgado, L., Haycock-Stuart, E., Solgajová, A., Elonen, I., Pasanen, M., Virtanen, H., & Salminen, L. (2024). Professional competence, personal occupational well-being, and mental workload of nurse educators – A cross-sectional study in four European countries. *Nurse Education Today*, 133(December 2023). <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2023.106069>
- Violinda, Q., Setyorini, N., Nugraha, A. E. P., Noorzeha, F., & Som, S. (2023). The impact of job crafting on job engagement with meaningfulness of work as a mediating variable: A research in Indonesia and India. *Psikohumaniora*, 8(2), 275–293. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v8i2.18152>
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 822–836. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x>
- Wang, H., Sun, Y., Wang, W., & Liang, H. (2025). Exploring the relationship between teachers' perceived workload, challenge-hindrance stress, and work engagement: a person-centered approach. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02537-y>
- Wang, L., Jia, Y., & Xie, K. (2024). The impact of challenge and hindrance stressors on knowledge hiding: the mediating role of job crafting and work withdrawal. *Frontiers in Psychology*, 15(November), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1465480>
- Wang, Y. (2024). Exploring the impact of workload, organizational support, and work engagement on teachers' psychological wellbeing: a structural equation modeling approach. *Frontiers in Psychology*, 14(1345740), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1345740>
- 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. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., van Baalen, P. J., & Proper, K. I. (2019). Fostering flexibility in the new world of work: A model of time-spatial job crafting. *Frontiers in Psychology*, 10(MAR), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00505>
- Widyanti, P. R. K., & Dewi, D. N. A. R. (2023). Flexible Work Arrangement dan Work-Life Balance pada Generasi Milenial. *Jurnal Psikologi Udayana*, 10(2),

334–342. <https://doi.org/10.24843/JPU/2023.v10.i02.p02>

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Yeves, J., Trujillo, L., Bargsted, M., & Marrero-Vega, A. L. (2026). Burnout and inter-role conflict in telework: a gendered resource erosion pathway via job crafting. *Frontiers in Psychology*, 16(January), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1746656>
- Yin, C., Ji, J., Cao, X., Jin, H., Ma, Q., & Gao, Y. (2023). Impact of long working hours on depressive symptoms among COVID-19 frontline medical staff: The mediation of job burnout and the moderation of family and organizational support. *Frontiers in Psychology*, 14(February), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1084329>
- Yu, T., He, L., Ying, H., Liu, J., Wu, Y., Wang, Y., & Pan, X. (2024). Growth Mindset and Job Crafting: A Trait Activation Perspective with Job Autonomy as Moderator. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1–15. <https://doi.org/10.3390/bs14121221>
- Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240–251. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.240>

LAMPIRAN

Lampiran Skala *Work-Life Balance*

WORK-LIFE BALANCE						
Petunjuk Pengisian: Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan perilaku atau perasaan yang paling sesuai dengan diri Anda. 1) Bacalah setiap pernyataan dengan cermat sebelum memilih jawaban. 2) Tidak ada jawaban benar ataupun salah, jadi mohon sesuai dengan diri Anda. 3) Jawaban Anda bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini. 4) Mohon isi dengan jujur pernyataan dibawah ini dengan memilih salah satu dari 5 pilihan yang tersedia, yaitu: 1 = Tidak Pernah 2 = Jarang 3 = Kadang 4 = Sering 5 = Sangat Sering						
No.	Item Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya pulang ke rumah dari tempat kerja dalam keadaan lelah untuk melakukan berbagai hal-hal yang saya inginkan.					
2.	Pekerjaan saya membuat saya sulit mempertahankan jenis kehidupan pribadi yang saya inginkan.					
3.	Saya sering mengabaikan kebutuhan pribadi saya karena tuntutan pekerjaan saya					
4.	Kehidupan pribadi saya memburuk karena pekerjaan saya.					
5.	Saya harus melewatkan aktivitas pribadi yang penting karena waktu yang saya habiskan untuk di tempat kerja.					
6.	Kehidupan pribadi saya menguras energi yang saya butuhkan, untuk melakukan pekerjaan saya.					
7.	Pekerjaan saya memburuk karena semua hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya.					
8	Saya akan mendedikasikan lebih banyak waktu untuk bekerja jika tidak banyak hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya.					
9.	Saya terlalu lelah untuk bisa efektif di pekerjaan saya karena hal-hal yang terjadi didalam kehidupan pribadi saya.					
10.	Saat sedang bekerja, saya mengkhawatirkan hal-hal yang harus saya lakukan diluar pekerjaan.					
11.	Saya sulit menyelesaikan pekerjaan kantor saya karena saya terlalu kewalahan dengan urusan-urusan pribadi di tempat kerja.					
12.	Pekerjaan saya memberi saya tenaga untuk melakukan aktivitas diluar pekerjaan yang penting bagi saya.					

13.	Karena pekerjaan saya, saya memiliki suasana hati yang lebih baik di rumah.					
14.	Hal yang saya lakukan di tempat kerja membantu saya mengatasi masalah-masalah pribadi dan masalah di rumah.					
15.	Kegiatan yang saya lakukan dalam kehidupan pribadi saya membuat suasana hati saya menjadi lebih baik di tempat kerja.					
16.	Kehidupan pribadi saya memberi saya energi untuk melakukan pekerjaan saya.					
17.	Kehidupan pribadi saya membantu saya menjadi santai dan memberi saya kesiapan untuk melakukan pekerjaan keesokan harinya.					

Lampiran Skala *Flexible Work Arrangement*

<i>FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT</i>					
Petunjuk Pengisian: Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan perilaku atau perasaan yang paling sesuai dengan diri Anda. 1) Bacalah setiap pernyataan dengan cermat sebelum memilih jawaban. 2) Tidak ada jawaban benar ataupun salah, jadi mohon sesuai dengan diri Anda. 3) Jawaban Anda bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini. 4) Mohon isi dengan jujur pernyataan dibawah ini dengan memilih salah satu dari 4 pilihan yang tersedia, yaitu: 1 = Sangat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Setuju 4 = Sangat Setuju					
No.	Item Pernyataan	1	2	3	4
1.	Adanya jam kerja fleksibel membuat saya puas dengan pendapatan saya setiap hari				
2.	Jam kerja fleksibel membuat saya maksimal dalam bekerja				
3.	Kebijakan perusahaan di tempat saya bekerja menerapkan sistem jam kerja yang fleksibel				
4.	Saya merasa nyaman dengan adanya jam kerja fleksibel				
5.	Jam kerja fleksibel membuat saya dapat melakukan kegiatan yang saya sukai				
6.	Jam kerja fleksibel dapat menurunkan konflik antara pekerjaan dan keluarga				
7.	Adanya jam kerja fleksibel mengurangi persaingan antar pekerja				
8.	Saya memiliki kebebasan dalam menentukan waktu bekerja				
9.	Adanya sistem kerja yang fleksibel memungkinkan saya untuk bekerja tanpa perintah langsung dari atasan				

10.	Saya bekerja sesuai dengan standar keamanan dan keselamatan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan				
11.	Perusahaan memberikan kebebasan dalam memilih lokasi bekerja				
12.	Dalam bekerja, saya mengatur lokasi kerja sesuai dengan yang saya inginkan				
13.	Pekerjaan fleksibel memungkinkan saya untuk bekerja dari rumah				
14.	Pekerjaan fleksibel memungkinkan saya untuk tetap dapat bekerja meskipun dalam perjalanan				

Lampiran Skala *Perceived Workload*

PERCEIVED WORKLOAD					
Petunjuk Pengisian: Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan perilaku atau perasaan yang paling sesuai dengan diri Anda. 1) Bacalah setiap pernyataan dengan cermat sebelum memilih jawaban. 2) Tidak ada jawaban benar ataupun salah, jadi mohon sesuai dengan diri Anda. 3) Jawaban Anda bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini. 4) Mohon isi dengan jujur pernyataan dibawah ini dengan memilih salah satu dari 4 pilihan yang tersedia, yaitu: 1 = Sangat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Setuju 4 = Sangat Setuju					
No.	Item Pernyataan	1	2	3	4
1.	Menurut saya, pekerjaan saya membutuhkan konsentrasi tinggi.				
2.	Menurut saya, pekerjaan saya menuntut untuk mengingat informasi yang banyak.				
3.	Menurut saya, pekerjaan saya melibatkan aktivitas fisik yang berat.				
4.	Menurut saya, pekerjaan saya menuntut menggunakan aktivitas fisik secara terus-menerus.				
5.	Saya merasa tugas saya datang secara bertubi-tubi tanpa banyak jeda.				
6.	Saya merasa saya harus bekerja dengan cepat karena keterbatasan waktu.				
7.	Saya merasa puas dengan hasil kerja saya.				
8.	Saya merasa telah memenuhi target kerja.				
9.	Menurut saya, pekerjaan saya membutuhkan usaha yang maksimal.				
10.	Saya merasa perlu mengerahkan banyak ide dan pikiran dalam pekerjaan.				

11.	Saya merasa pekerjaan ini sering membuat saya jengkel.				
12.	Saya merasa kewalahan saat mengerjakan tugas yang diberikan.				

Lampiran Skala *Job Crafting*

JOB CRAFTING					
Petunjuk Pengisian:					
Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan perilaku atau perasaan yang paling sesuai dengan diri Anda.					
1) Bacalah setiap pernyataan dengan cermat sebelum memilih jawaban. 2) Tidak ada jawaban benar ataupun salah, jadi mohon sesuai dengan diri Anda. 3) Jawaban Anda bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini. 4) Mohon isi dengan jujur pernyataan dibawah ini dengan memilih salah satu dari 4 pilihan yang tersedia, yaitu: 1 = Sangat Tidak Sesuai 2 = Tidak Sesuai 3 = Sesuai 4 = Sangat Sesuai					
No.	Item Pernyataan	1	2	3	4
1.	Saya mencoba mengembangkan kemampuan				
2.	Saya mencoba mempelajari hal-hal baru di tempat kerja				
3.	Saya memastikan bahwa saya menggunakan kapasitas yang saya miliki secara maksimal				
4.	Saya memastikan bahwa pekerjaan saya tidak berbahaya secara mental				
5.	Saya mencoba memastikan bahwa saya tidak harus membuat keputusan yang sulit saat bekerja				
6.	Saya mengatur pekerjaan saya sedemikian rupa untuk bahwa saya tidak harus berkonsentrasi terlalu lama sekaligus				
7.	Saya bertanya apakah atasan saya puas dengan pekerjaan saya				
8.	Saya mencari inspirasi dari atasan saya				
9.	Saya meminta rekan kerja untuk memberikan tanggapan atas kinerja saya				
10.	Ketika pekerjaan yang menarik datang, saya langsung menawarkan diri saya untuk melakukannya				
11.	Apabila ada kebijakan baru di kantor, saya adalah salah satu orang yang pertama belajar dan mencobanya				
12.	Saya seringkali mengambil tanggung jawab tambahan meskipun saya tidak dibayar untuk itu				

Lampiran *Expert Judgement*

SURAT PERNYATAAN KESEDIAAN MENJADI RATER

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Abdul Hamid Cholili, M. Psi, Psikolog.
 Pekerjaan : Dosen/Pengajar
 NIP/NIDN : 19890602201911201270

Menyatakan bersedia menjadi rater untuk skala *Perceived Workload* yang akan digunakan dalam menyelesaikan tugas akhir dengan judul "Peran *Job Crafting* Dalam Memediasi Pengaruh *Flexible Work Arrangement* Dan *Perceived Workload* Terhadap *Work-Life Balance* Pada Karyawan Generasi Y Dan Z Perusahaan *Startup*" yang disusun oleh :

Nama : Rakha Andhika
 NIM : 220401110223

Adapun catatan yang diberikan untuk skala *Perceived Workload* adalah sebagai berikut:

.....*lihat catatan di dokumen*.....

Malang, 3 Maret 2026

Rater,



Abdul Hamid Cholili, M. Psi, Psikolog

SURAT PERNYATAAN KESEDIAAN MENJADI RATER

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Dr. Fathul Lubabin Nuqul, M. Si
 Pekerjaan : Dosen/Pengajar
 NIP/NIDN : 197605122003121002

Menyatakan bersedia menjadi rater untuk skala *Perceived Workload* yang akan digunakan dalam menyelesaikan tugas akhir dengan judul "Peran *Job Crafting* Dalam Memediasi Pengaruh *Flexible Work Arrangement* Dan *Perceived Workload* Terhadap *Work-Life Balance* Pada Karyawan Generasi Y Dan Z Perusahaan *Startup*" yang disusun oleh :

Nama : Rakha Andhika
 NIM : 220401110223

Adapun catatan yang diberikan untuk skala *Perceived Workload* adalah sebagai berikut:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Malang, 6 Maret 2026

Rater,



Dr. Fathul Lubabin Nuqul, M. Si

SURAT PERNYATAAN KESEDIAAN MENJADI RATER

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Elok Faiz Fatma El Fahmi, M. Si
 Pekerjaan : Dosen/Pengajar
 NIP/NIDN : 199109082019032008

Menyatakan bersedia menjadi rater untuk skala *Perceived Workload* yang akan digunakan dalam menyelesaikan tugas akhir dengan judul "Peran *Job Crafting* Dalam Memediasi Pengaruh *Flexible Work Arrangement* Dan *Perceived Workload* Terhadap *Work-Life Balance* Pada Karyawan Generasi Y Dan Z Perusahaan *Startup*" yang disusun oleh :

Nama : Rakha Andhika
 NIM : 220401110223

Adapun catatan yang diberikan untuk skala *Perceived Workload* adalah sebagai berikut:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Malang, 11 Maret 2026

Rater,



Elok Faiz Fatma El Fahmi, M. Si

Lampiran Izin Penggunaan Instrumen

Permohonan Izin Penggunaan Instrumen Penelitian



Rakha Andhika <220401110223@student.uin-malang.ac.id>

kepada Firdaus ▾

Yth. Firdaus Aditya
di tempat

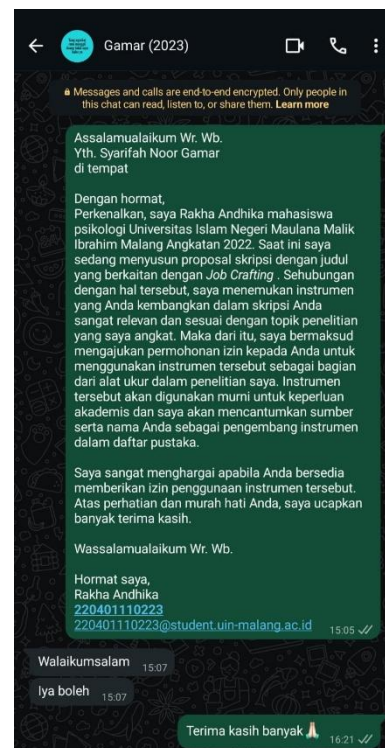
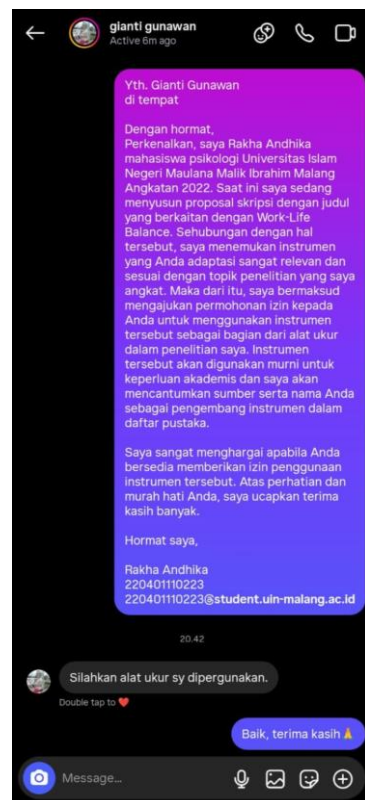
Jum, 19 Des 2025, 14:22 ☆ ☺ ↶ ⋮

Dengan hormat,

Perkenalkan, saya Rakha Andhika mahasiswa psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Angkatan 2022. Saat ini saya sedang menyusun proposal skripsi dengan judul yang berkaitan dengan *Flexible Work Arrangement*. Sehubungan dengan hal tersebut, saya menemukan instrumen yang Anda kembangkan sangat relevan dan sesuai dengan topik penelitian yang saya angkat. Maka dari itu, saya bermaksud mengajukan permohonan izin kepada Anda untuk menggunakan instrumen tersebut sebagai bagian dari alat ukur dalam penelitian saya. Instrumen tersebut akan digunakan murni untuk keperluan akademis dan saya akan mencantumkan sumber serta nama Anda sebagai pengembang instrumen dalam daftar pustaka.

Saya sangat menghargai apabila Anda bersedia memberikan izin penggunaan instrumen tersebut. Atas perhatian dan murah hati Anda, saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,
Rakha Andhika
220401110223
220401110223@student.uin-malang.ac.id



Lampiran Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS PSIKOLOGI**

Jalan Gajayana 50 Malang, 65144, Telepon: 0341-558916, Website: fpsi.uin-malang.ac.id

Nomor : 715/FPsi.1/PP.009/4/2026

20 April 2026

Hal : **IZIN PENELITIAN SKRIPSI**

Kepada Yth.
Direktur PT Ide Bangsa Mahardika
Kav Bukit Firdaus, Jl. Tirta Agung No.1, Merjosari,
Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65144
di Tempat

Assalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.

Dengan hormat,

Dalam rangka pengembangan keilmuan bagi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian skripsi kepada:

Nama / NIM : RAKHA ANDHIKA/220401110223
Tempat Penelitian : PT Ide Bangsa Mahardika
Judul Skripsi : Peran Job Crafting Dalam Memediasi Pengaruh Flexible Work Arrangement dan Perceived Workload Terhadap Work-Life Balance Pada Karyawan Generasi Y dan Z PT X
Dosen Pembimbing : 1. Dr. Hj. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog
2. Drs. Zainul Arifin, M.Ag.
Tanggal Penelitian : 21-04-2026 s.d 21-05-2026
Model Kegiatan : Online

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu 'alaikum wa Rahmatullah wa Barakatuh.



a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,

Muallifah

Tembusan:
1. Wakil Dekan II dan III;
2. Ketua Prodi S1;
3. Kabag TU.

Lampiran Surat Balasan Penelitian



SmartID

Leading Technology Platform for Education and Public Sector Innovation
 Jl. Tirta Agung Kav. Bukit Firdaus No. 1, Kota Malang, Jawa Timur, 65144, Indonesia
 website : <https://smartid.co.id> | email : contact@smartid.co.id

Nomor : 782/SMARTID.01/RT/2026 21 April 2026
 Lampiran : -
 Perihal : Surat Balasan Izin Penelitian Tugas Akhir

Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik

Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
 Jl. Gajayana No. 50, Malang

Dengan hormat,

Menindaklanjuti surat dari Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang nomor: 715/FPsi.1/PP.009/4/2026 tertanggal 20 April 2026 perihal permohonan izin penelitian, maka dengan ini kami sampaikan bahwa Manajemen PT Ide Bangsa Mahardika memberikan izin kepada mahasiswa di bawah ini:

- Nama: Rakha Andhika
- NIM: 220401110223
- Judul Skripsi: Peran *Job Crafting* Dalam Memediasi Pengaruh *Flexible Work Arrangement* dan *Perceived Workload* Terhadap *Work-Life Balance* Pada Karyawan Generasi Y dan Z PT X

Adapun pelaksanaan penelitian akan disesuaikan dengan jadwal yang diajukan, yaitu mulai tanggal **21 April 2026** sampai dengan **21 Mei 2026** secara daring (*Online*). Selama proses pengambilan data, diharapkan mahasiswa yang bersangkutan dapat berkoordinasi dengan bagian Departemen People, Culture and Strategy kami dan tetap menjaga kerahasiaan data perusahaan yang bersifat internal.

Demikian surat balasan ini kami sampaikan. Atas kerja sama Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih

Head of People, Culture & Strategy SmartID

Farida Kusuma Wardhani, S.T., M.M.

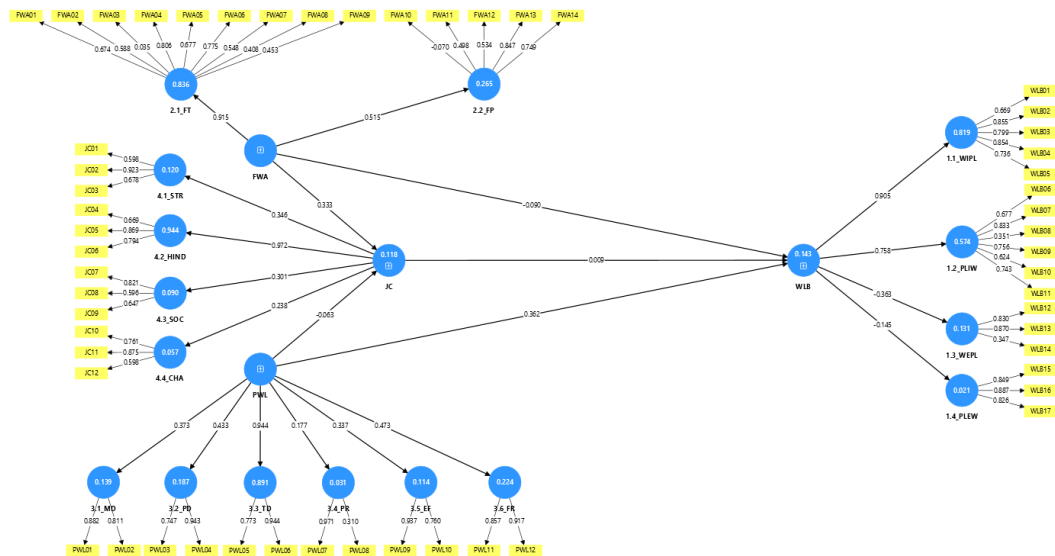
Lampiran Tabulasi Data Responden

[illegible]

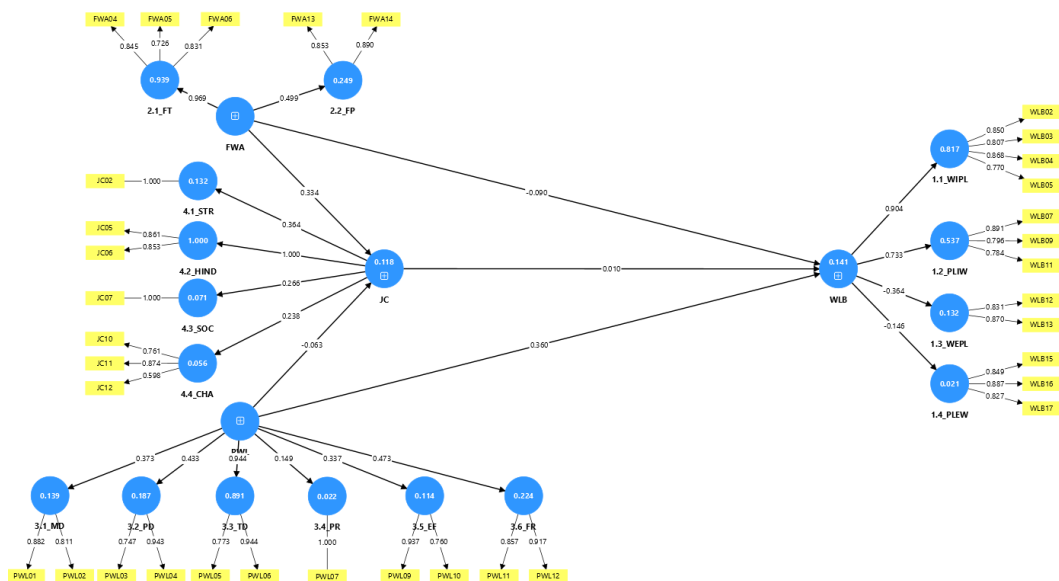
2	1	1	1	2	2	2	4	2	2	1	1	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3			
3	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2			
3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	4	4	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2			
3	2	2	1	2	1	1	4	2	2	1	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3		
3	2	3	1	2	1	1	5	3	3	1	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	3	4	4	3	3	3	2	4	3	2	2	2	
3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1				
3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	1	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
4	2	3	2	3	3	1	3	2	3	1	2	4	2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
4	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	5	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
4	3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	4	2	2	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	3	3	
5	1	3	1	3	3	3	4	3	3	1	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	1	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4			
3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	4	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2			
3	3	2	2	2	2	2	4	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3			
1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3			
5	4	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	4	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	1	1	2	3	1	3	4	2	2	4	4	4	3	3	3	2	2			
2	1	2	1	2	3	1	4	2	1	2	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2			
4	4	4	3	3	2	4	5	4	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	2	1	2	3	3	1	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	1		
5	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	1	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1		
2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1		
5	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1	4	5	5	3	4	2	4	4	3	2	2	3	3	1	1	4	4	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	
1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	3	2	2	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	2	1	3	3	1	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	
4	4	4	1	2	2	2	3	2	4	2	2	3	4	5	5	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2		
2	2	2	1	2	1	1	3	1	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	4	3	3	3	2	2	2			
3	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3		
3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2			
3	3	2	1	2	2	2	3	1	3	2	3	1	1	4	5	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	3	2	4	4	2	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	2		
3	2	1	1	3	1	1	3	2	3	1	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	1	1	2	2	2	2	3	4	2	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2		
3	3	4	2	2	3	2	4	2	4	2	3	2	2	5	5	5	4	4	2	4	3	4	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	1	1	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	1	
2	2	2	1	1	2	1	3	1	2	2	2	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	4	3	2	4	3	4	3	3	2	2	2	4	4	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2			
3	3	4	2	4	4	2	3	4	3	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3		
3	3	3	2	3	1	1	3	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3		
4	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2			
1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	1	4	4	4	2	2	4	4	2	2	3	3	1	1	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	
3	1	3	1	2	2	1	3	3	2	1	4	3	2	4	5	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2		
3	2	3	2	4	3	2	2	3	2	1	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3																				

2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	2	1	3	3	2	1	1
4	3	3	3	4	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	4	3	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	3	4	2	1	3	2	3	3	2	2	1	1		
2	1	1	1	2	2	1	2	2	4	2	3	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	2	3	3	1	2	2	3	2	2	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	1		
3	2	2	1	3	3	1	3	2	4	1	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	2	2	2	4	3	4	1	1	2	2	3	2	2		
4	3	3	2	3	1	1	2	1	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	4	4	2	3	4	3	4	2	3	2	2	3	2	2		
3	2	3	4	2	2	2	2	3	3	1	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	1	1	3	3	2	1	4	4	1	2	4	3	4	3	2	2	4	3	2	2		
2	1	3	1	2	1	2	1	1	3	2	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3	1	1	2	3	2	2	4	4	2	2	3	3	4	3	3	4	2	3	4	3	2	3
3	2	3	2	4	2	3	2	3	4	2	3	2	4	3	4	2	3	4	3	2	2	3	2	2	4	3	3	2	3	3	1	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	1	2	3	1	2	2	2	1	1		
1	1	2	1	2	2	1	2	2	3	3	4	4	3	5	5	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3	
2	1	2	1	3	2	1	2	3	4	2	4	5	3	5	5	5	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	1	3	3	2	3	4	4	2	3	4	3	3	2	2	4	3	2	2		
3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	4	3	3	2	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	
3	2	3	1	4	2	2	1	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	1	3	3	1	1	3	4	2	2	4	3	3	4	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	
3	2	3	2	4	2	2	2	1	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	2	3	3	1	1	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	3	2	2	2		
4	3	4	3	4	2	2	1	2	4	3	3	2	2	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	1	3	3	2	2	3	4	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3		
2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3	4	5	3	5	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	2	4	3	3	1	3	3	2	2	3	3	1	2	3	2	3	3	4	3	4	2	1	2	2	3	2	1	2	
2	3	3	1	4	3	2	1	2	4	3	3	5	2	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	1	1	2	2	1	2	4	4	4	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3		
3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	1	2	2	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	2	2	3		
2	2	3	1	3	2	1	2	2	4	3	4	5	3	5	5	5	3	4	3	3	2	2	3	2	4	4	3	2	3	2	1	1	3	3	1	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	2	4		
5	4	4	4	5	2	2	5	2	2	1	2	4	5	4	5	4	1	3	4	2	2	2	1	4	1	1	2	3	4	3	1	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	1	1	4	3	2	4		
3	2	3	2	4	3	2	1	2	4	3	4	4	2	4	5	4	3	4	4	3	3	3	2	3	1	4	3	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	2	2	4	3	4	3	2	3	4	3		
3	2	3	1	3	2	1	2	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	2	4	3	3	2	2	3	2	1	2	2	1	3	3	2	2	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3		
3	2	2	2	3	1	2	1	3	5	2	3	5	2	4	4	4	4	3	3	4	1	2	3	2	4	3	2	2	1	3	2	1	1	3	3	1	2	4	4	2	3	3	4	3	2	2	3	3	1	2	2		
2	1	2	2	3	2	1	1	2	3	2	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	3	2	1	1	3	3	1	2	3	4	2	3	4	3	3	1	2	2	3	3	2	3	
3	2	2	1	2	1	2	3	2	3	2	3	4	2	4	5	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	4	2	2	3	2	2	1	4	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	3	
5	4	5	4	5	2	2	5	2	2	5	2	4	2	2	2	2	4	3	3	2	2	1	3	3	1	3	3	3	4	4	2	3	4	4	2	2	4	4	3	3	4	4	3	4	2	1	1	4	3	3	4	4	
4	5	5	4	4	2	3	5	4	2	5	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	1	3	3	1	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	4		
5	4	3	4	2	4	4	5	4	5	4	5	1	2	4	4	5	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4	1	1	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	1	2		
3	1	4	3	3	2	2	1	2	4	3	3	3	2	1	2	3	3	3	2	4	2	2	3	2	2	1	4	3	2	2	1	1	3	3	1	2	3	3	4	4	4	3	3	2	1	2	2	2	3	2	1	2	
3	2	3	1	2	2	1	2	1	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	4	3	2	2	1	3	3	1	2	3	3	1	2	4	4	2	3	4	3	3	1	2	3	3	4	2	2	3
3	4	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	5	5	5	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2		
3	3	4	2	3	2	2	1	2	4	3	3	2	1	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2	1	2	3	1	2	4	4	2	2	4	3	4	2	2	4	4	3	2	3		
4	3	3	2	3	2	2	1	2	5	3	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	3	1	2	3	2	4	3	3	1	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	2	3	2	
4	3	4	2	3	2	2	5	2	4	4	2	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	1	1	3	3	2	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	
5	4	4	4	5	3	2	5	2	4	5	2	2	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3	1	4	3	4	1	1	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
4	4	2	3	4	4	2	4	3	5	4	3	4	2	2	5	5	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	1	3	4	4	1	3	4	4	1	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3		
5	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	2	2	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	1	2	4	3	3	4	1	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	2	
4	3	3	2	3	2	2	1	2	4	3	3	4	2	4	5	5	3	4	4	3	3	3	2	4	1	4	3	3	3	2	4	1	4	3	3	2	4	4	5	3	4	4	3	1	2	3	4	3	2	4	4		
4	3	4	3	2	4	2	2	5	4	2	2	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	1	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
4	4	4	5	4	2	2	5	2	4	3	2	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	1	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4																				

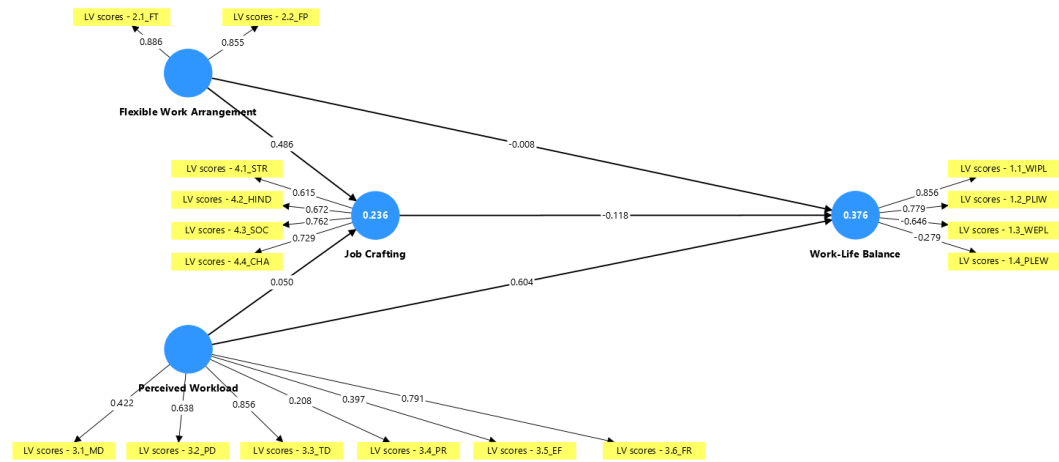
Lampiran *Outer Model First Order* Uji Pertama



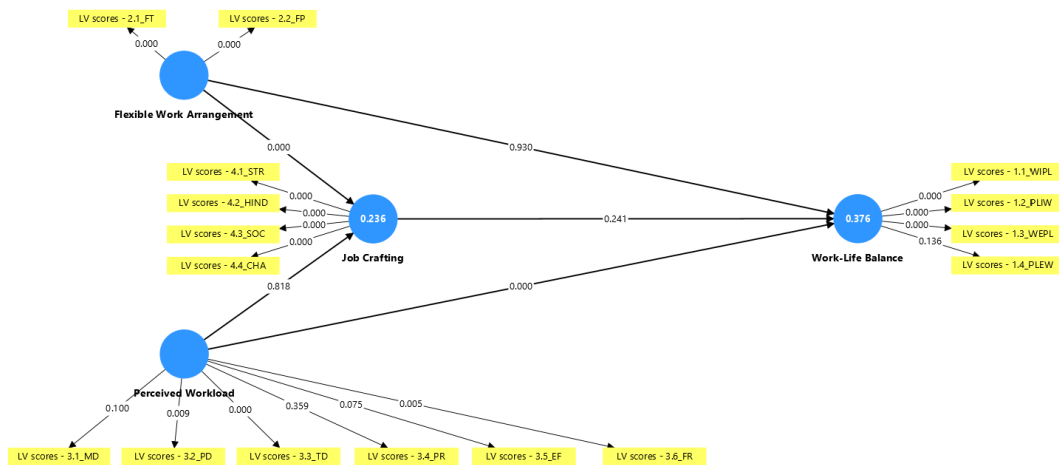
Lampiran *Outer Model First Order* Uji Kedua



Lampiran Outer Model Second Order



Lampiran Inner Model (Bootstrapping)



Lampiran Turnitin



Page 2 of 130 - Integrity Overview

Submission ID trm:oid::3618:142906349

10% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Small Matches (less than 10 words)

Top Sources

- 7%  Internet sources
- 3%  Publications
- 9%  Submitted works (Student Papers)



Page 2 of 130 - Integrity Overview

Submission ID trm:oid::3618:142906349

Top Sources

7%  Internet sources
 3%  Publications
 9%  Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	etheses.uin-malang.ac.id	<1%
2	Internet	repositori.uma.ac.id	<1%
3	Student papers	Universitas Diponegoro on 2021-04-21	<1%
4	Internet	repository.wima.ac.id	<1%
5	Student papers	Universitas Merdeka Malang on 2025-07-08	<1%
6	Publication	Angelina Nur Afni, Suyono Suyono. "Kelayakan Lembar Penugasan Terstruktur p...	<1%
7	Student papers	Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya on 2025-12-28	<1%
8	Student papers	Universitas Diponegoro on 2019-12-03	<1%
9	Internet	digilib.stikeskusumahusada.ac.id	<1%
10	Internet	repository.upstegal.ac.id	<1%
11	Internet	jurnal.harianregional.com	<1%