



**PENGARUH ETOS KERJA, PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA DAN PENERAPAN POLA  
KERJA *FLEXIBLE WORKING SPACE* TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PEGAWAI KPP BEA CUKAI  
TIPE MADYA PABEAN C JEMBER**

THE INFLUENCE OF WORK ETHIC, HUMAN RESOURCE  
DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF FLEXIBLE WORKING  
SPACE ON EMPLOYEE'S JOB SATISFACTION IN MEDIUM CUSTOMS  
AND EXCISE OFFICE TYPE C JEMBER

**SKRIPSI**

Oleh :  
**Daffa Reyhandika Hermawan**  
NIM. 180810201103

**JURUSAN MANAJEMEN  
UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2022**



**PENGARUH ETOS KERJA, PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA DAN PENERAPAN POLA  
KERJA *FLEXIBLE WORKING SPACE* TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PEGAWAI KPP BEA CUKAI  
TIPE MADYA PABEAN C JEMBER**

THE INFLUENCE OF WORK ETHIC, HUMAN RESOURCE  
DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF FLEXIBLE WORKING  
SPACE ON EMPLOYEE'S JOB SATISFACTION IN MEDIUM CUSTOMS  
AND EXCISE OFFICE TYPE C JEMBER

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
Manajemen Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh :

**Daffa Reyhandika Hermawan**

**NIM. 180810201103**

**JURUSAN MANAJEMEN  
UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2022**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN  
TEKNOLOGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Daffa Reyhandika Hermawan  
NIM : 180810201103  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh Etos Kerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Penerapan Pola Kerja *Flexible Working Space* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kpp Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali substansi yang disebutkan dalam sumbernya dan belum pernah diajukan kepada lembaga manapun, dan bukan plagiarisme milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isi sesuai dengan standar keilmuan yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa paksaan dan tekanan dari pihak manapun dan saya bersedia menerima sanksi akademik apabila ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 30 September 2022

Yang menyatakan,



Daffa Reyhandika Hermawan

NIM. 180810201103

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Etos Kerja, Pengembangan Sumber Daya  
Manusia Dan Penerapan Pola Kerja *Flexible Working  
Space* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kpp Bea Cukai  
Tipe Madya Pabean C Jember  
Nama : Daffa Reyhandika Hermawan  
NIM : 180810201103  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Disetujui Tanggal : 5 Desember 2022

Dosen Pembimbing I



Dr. Arnis Budi Susanto SE., M.Si.  
NIP. 760014663

Dosen Pembimbing II



Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M.  
NIP. 197912212008122002

Mengetahui,  
Koordinator Program Studi S-1 Manajemen



Dr. Sumani, S.E., M.Si., CRA.  
NIP. 196901142005011002

**JUDUL SKRIPSI**

PENGARUH ETOS KERJA, PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DAN PENERAPAN POLA KERJA *FLEXIBLE WORKING SPACE* TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PEGAWAI KPP BEA CUKAI TIPE MADYA PABEAN C  
JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa** : **Daffa Reyhandika Hermawan**

**NIM** : **1801810201103**

**Jurusan** : **Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

15 Desember 2022

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua** : **Drs. Agus Priyono, M.M.** : ( ..... )

**NIP. 196010161987021001**

**Anggota** : **Dr. Intan Nurul Awwaliyah S.E., M.Sc.** : ( ..... )

**NIP. 197605082002122003**



Mengetahui/Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

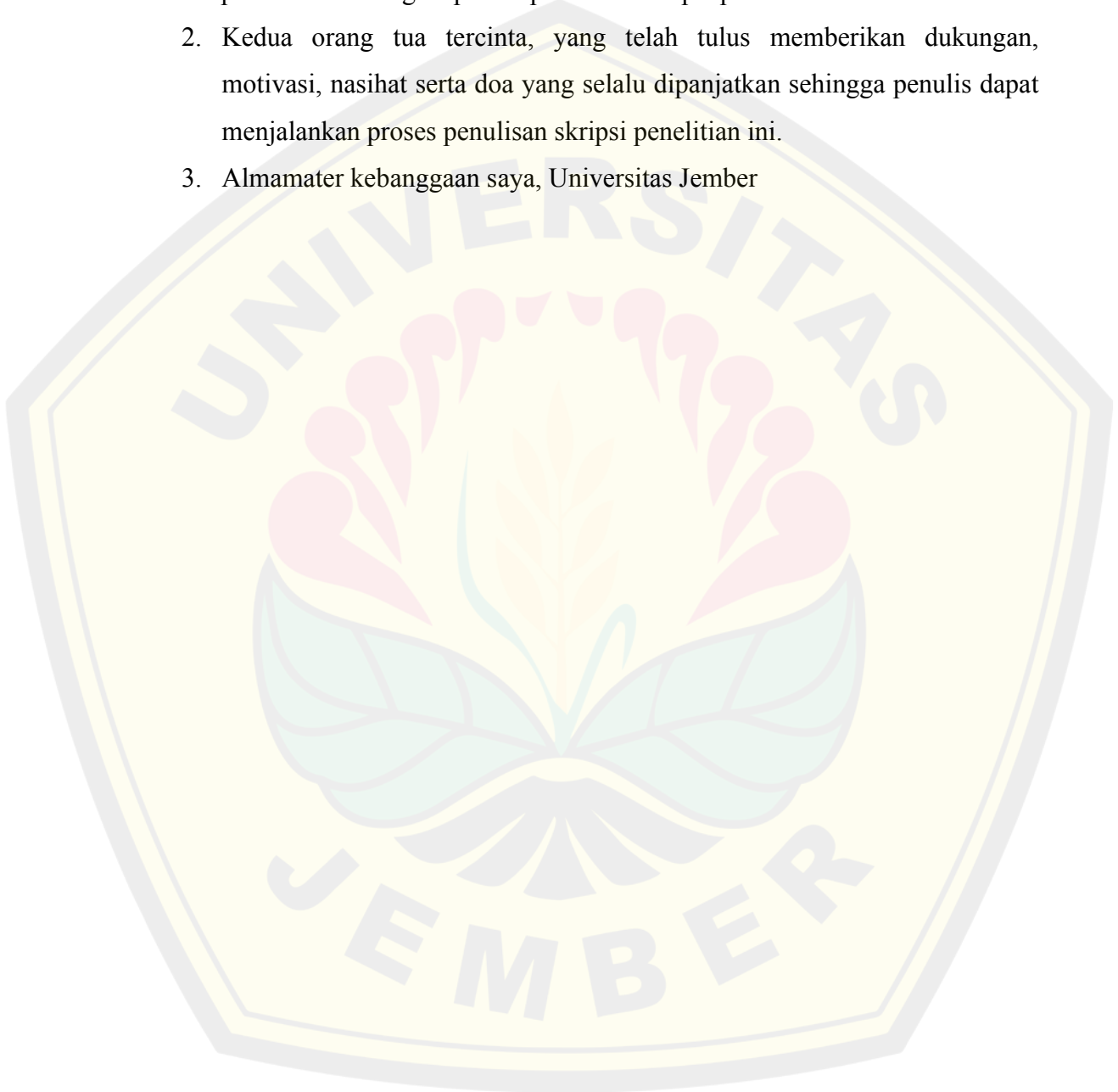
Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si.

**NIP. 196610201990022001**

**PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk pengabdian, tanggung jawab dan ucapan terimakasih yang tidak terkira kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta berkah-Nya kepada penulis dalam segala proses penulisan skripsi penelitian ini.
2. Kedua orang tua tercinta, yang telah tulus memberikan dukungan, motivasi, nasihat serta doa yang selalu dipanjatkan sehingga penulis dapat menjalankan proses penulisan skripsi penelitian ini.
3. Almamater kebanggaan saya, Universitas Jember



**MOTTO**

“Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

(Q.S. Ar Ra'd 11)

“Dan kehidupan dunia ini hanyalah permainan dan senda gurau. Sedangkan negeri akhirat itu, sungguh lebih baik bagi orang-orang yang bertakwa. Tidakkah kamu mengerti?”

(Q.S. Al-An'am 32)

“You must be shapeless, formless, like water. When you pour water in a cup, it becomes the cup. When you pour water in a bottle, it becomes the bottle. When you pour water in a teapot, it becomes the teapot. Water can drip and it can crash. Become like water my friend.”

(Bruce Lee)

“The snake which cannot cast its skin has to die. As well the minds which are prevented from changing their opinions; they cease to be mind.”

(Friedrich Nietzsche)

“Aku akan terus melangkah maju kedepan, jika tidak bisa berlari, maka berjalan, jika tidak bisa berjalan, maka merangkak dan apabila tidak bisa merangkak, maka berdiam diri istirahat sejenak. Namun aku tidak akan pernah mundur atau menyerah, karena jika sekali aku menyerah maka menyerah akan jadi salah satu opsi dalam hidupku. Menyerah jauh lebih mudah daripada bertahan, belajar dan bangkit dari keterpurukan.”

(Daffa Reyhandika Hermawan)

**RINGKASAN**

**Pengaruh Etos Kerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penerapan Pola Kerja *Flexible Working Space* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember**; Daffa Reyhandika Hermawan; 180810201103;2022; 92 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Manajemen sumber daya manusia penting untuk dilaksanakan dengan baik agar suatu organisasi dapat mengerahkan sumber daya manusianya untuk mencapai tujuan bersama. Pandemi COVID-19 menyebabkan perubahan besar pada cara kerja, sehingga Kementerian Keuangan mengeluarkan kebijakan *Flexible Working Space* (FWS). Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan di KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember menunjukkan adanya fenomena yaitu perbedaan respon terhadap penerapan pola kerja *flexible working space*. Oleh karena itu penelitian ini akan mengkaji pengaruh Etos Kerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan penerapan pola kerja *Flexible Working Space* terhadap Kepuasan Kerja pegawai KPP Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis apakah Etos Kerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan *Flexible Working Space* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember secara parsial. Jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebanyak 36 pegawai yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN). Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif kuantitatif. Sumber data menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara serta dari data sekunder berupa studi literatur. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistics.

Hasil penelitian menunjukkan apakah Etos Kerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan *Flexible Working Space* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPP Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Jember secara parsial.



**SUMMARY**

*The Influence of Work Ethic, Human Resource Development and Implementation of Flexible Working Space on Employee's Job Satisfaction At Medium Customs and Excise Office Type C Jember; Daffa Reyhandika Hermawan; 180810201103; 2022; 92 pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.*

*Human resource management is important to be implemented properly so that an organization can mobilize its human resources to achieve common goals. The COVID-19 pandemic has caused major changes to the way of work, so that the Ministry of Finance issued a Flexible Working Space (FWS) policy. Based on the results of observations that have been carried out at the Medium Customs and Excise Office Type C Jember, it shows that there is a phenomenon, namely differences in responses to the application of flexible working space work patterns. Therefore this study will examine The Influence of Work Ethic, Human Resource Development and Implementation of Flexible Working Space on Employee's Job Satisfaction At Medium Customs and Excise Office Type C Jember.*

*This study aims to test and analyze whether the Work Ethic, Human Resource Development and Flexible Working Space have a significant effect on Job Satisfaction of Medium Customs and Excise Office Type C Jember partially. The number of samples in this study used the entire population of 36 employees with the status of State Civil Apparatus (ASN). The type of data used is quantitated qualitative data. The data source uses primary data obtained from the results of questionnaires and interviews as well as from secondary data in the form of literature studies. The data analysis method in this study used multiple linear regression analysis using IBM SPSS Statistics.*

*The results of the study show that Work Ethic, Human Resource Development and Flexible Working Space have a significant effect on Job Satisfaction at Medium Customs and Excise Office Type C Jember partially.*

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat mengerjakan dan menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Etos Kerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penerapan Pola Kerja *Flexible Working Space* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan Skripsi ini masih banyak kekurangan dikarenakan oleh keterbatasan kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan semangat dari segala pihak, akhirnya penulisan Skripsi ini dapat terselesaikan. Penyusunan Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

- a. Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- b. Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- c. Dr. Sumani, S.E., M.Si., CRA. selaku Koordinator Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- d. Dr. Arnis Budi Susanto SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Utama sekaligus dosen pembimbing akademik saya dan Ema Desia Prajitiyasari, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide, motivasi, saran dan masukan yang sangat membantu saya dalam proses penulisan Skripsi ini.
- e. Drs. Agus Priyono, M.M. dan Dr.Intan Nurul Awwaliyah S.E., M.Sc. selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik, saran dan masukan dalam mengembangkan kualitas penulisan Skripsi ini.
- f. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu, fasilitas dan layanan yang membantu saya menyelesaikan studi saya.
- g. Kedua orang tua saya tercinta, Ibu Roespeni Tjaturwati dan Bapak Hemawan Sutadi yang telah memberikan semangat, motivasi, nasehat, dukungan moril dan materil, serta segala bimbingan dan bantuannya yang tak terkira yang memungkinkan saya untuk menyelesaikan studi saya.
- h. Adik kebanggan saya, Qitarah Qwandaff dan Dimas Athallah Purwanto yang selalu memberikan motivasi, doa dan semangat dalam menyelesaikan perkuliahan.
- i. Sahabat saya, Ahmad Fahmi Iman, Evoryo Carel Pradipta, Ardiansyah Bimo Eko Bagaskoro, Acshela Insan Grahallian, Istianah Firda dan Hurrin Ufiantara yang selalu menemani dan mendengarkan keluh kesah penulis.

- j. Teman-teman seperjuangan saya, Afri, Fida, Roman, Fulka, Sabikha, Erika, Zamroni, Fahmi, Richo, Satrio, Leni, Rila, Fara, Hellwa, Sasmitha, Farin, Astri, Iqbal, Arif dan Naufal yang telah menemani penulis selama perkuliahan dan memberikan banyak kenangan bagi penulis.
- k. Teman seperjuangan dalam organisasi, AIESEC in Universitas Jember (STASTFLIX) dan Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (HMJM) yang telah memberikan banyak pengalaman, pendidikan, teman, makna dan perubahan besar terhadap hidup penulis.
- l. KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember yang telah memberikan saya kesempatan untuk magang, membimbing dan mengizinkan saya untuk melakukan penelitian
- m. Seluruh guru saya mulai dari TK, SD, SMP, dan SMA serta dosen saya di Perguruan Tinggi yang telah memberikan ilmu, pengalaman, kisah hidup, dan motivasi kepada saya.
- n. Semua pihak yang terlibat dalam memberikan bantuan, dorongan dan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu. Penulis mengucapkan terima kasih sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan lancar.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis menerima segala kritik dan saran demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis juga berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi pembaca.

Jember, 30 November 2022

Penulis

DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>MOTTO</b> .....	vi
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>SUMMARY</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	10
2.1 Tinjauan Teori.....	10
2.1.1 Etos Kerja.....	10
2.1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.3 Flexible Working Space.....	18
2.1.4 Kepuasan Kerja .....	21
2.2 Penelitian Terdahulu .....	24
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian.....	34
2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian .....	35

2.4.1 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	36
2.4.2 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja .....	36
2.4.3 Pengaruh <i>Flexible Working Space</i> Terhadap Kepuasan Kerja .....	37
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	38
3.1 Rancangan Penelitian .....	38
3.1 Populasi dan Sampel .....	38
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	38
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	39
3.4 Identifikasi Variabel.....	39
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	40
3.6 Skala Pengukuran.....	44
3.7 Teknik Pengujian Instrumen .....	44
3.7.1 Uji Validitas .....	44
3.7.2 Uji Reliabilitas .....	45
3.8 Metode Analisis Data.....	46
3.8.1 Analisis Regresi Linier Berganda .....	46
3.9 Uji Asumsi Klasik.....	46
3.9.1 Uji Normalitas Model .....	46
3.9.2 Uji Multikolinearitas .....	47
3.9.3 Uji Heteroskedasitas.....	47
3.10 Uji Hipotesis Penelitian .....	48
3.10.1 Uji-t.....	48
3.11 Kerangka Pemecahan Masalah .....	50
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	52
4.1 Gambaran Umum Instansi .....	52
4.1.1 Profil KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember .....	52
4.1.2 Visi dan Misi.....	52
4.1.3 Struktur Organisasi KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember .....	53
4.1.4 Job Description .....	54
4.2 Deskripsi Statistik Data atau Variabel .....	56

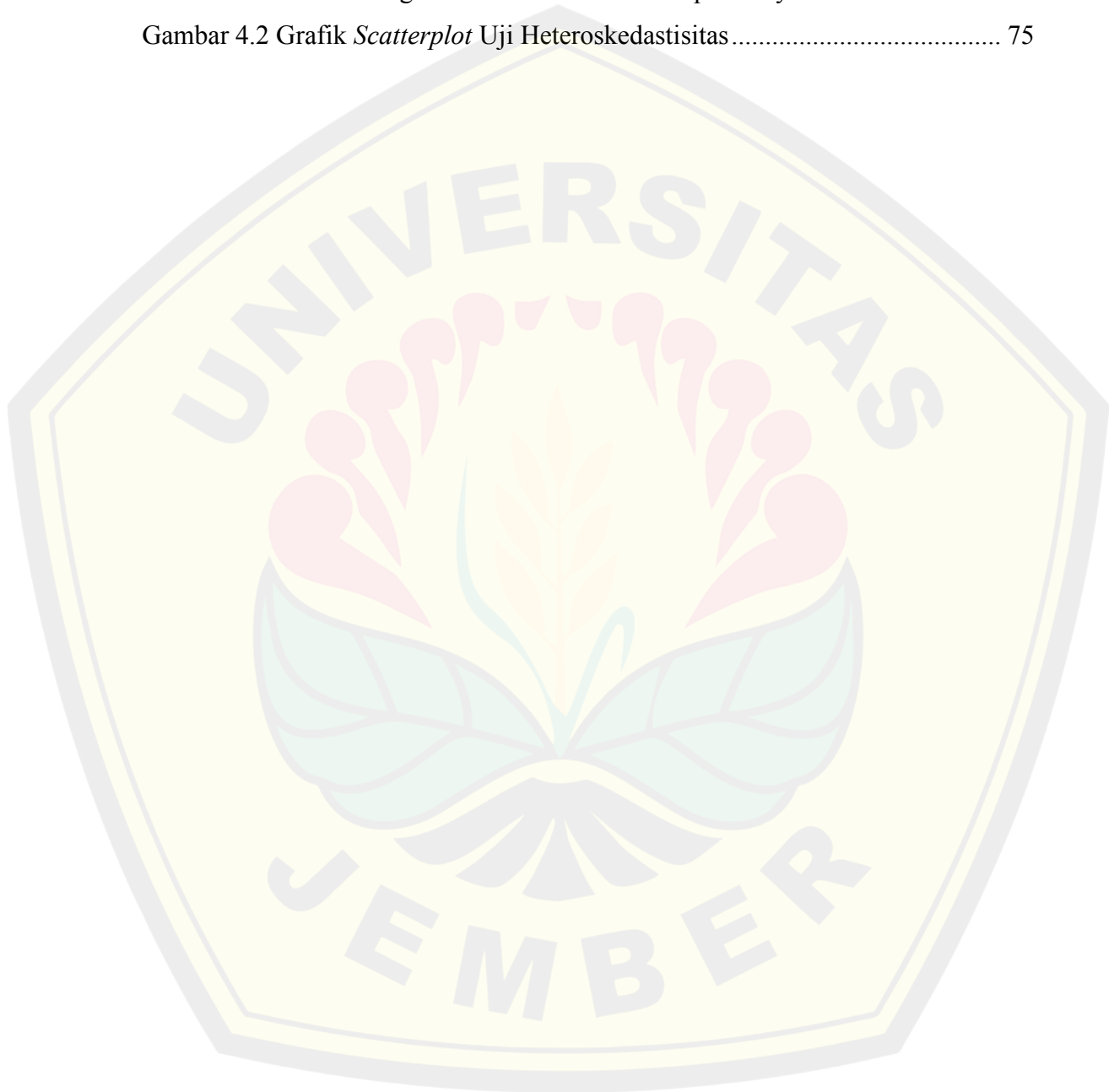
4.2.1 Karakteristik Responden .....	56
4.2.2 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian .....	62
4.3.5 Uji Hipotesis .....	75
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian .....	78
4.4.1 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember .....	78
4.4.2 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember .....	80
4.4.3 Pengaruh <i>Flexible Working Space</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember .....	81
4.5 Keterbatasan Penelitian.....	82
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	84
5.1 Kesimpulan .....	84
5.2 Saran.....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	87
<b>LAMPIRAN</b> .....	93

**DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	29
Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Usia .....	56
Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	59
Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan .....	60
Tabel 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja .....	61
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel $X_1$ .....	63
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel $X_2$ .....	65
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel $X_3$ .....	66
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Y .....	67
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas .....	69
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas .....	70
Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	71
Tabel 4.13 Koefisien Determinasi .....	72
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas.....	73
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas .....	74
Tabel 4.16 Hasil Uji t .....	77

**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	34
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	50
Gambar 4.1 Struktur Organisasi KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember	54
Gambar 4.2 Grafik <i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas.....	75





**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	93
Lampiran 2. Rekapitulasi Kuesioner.....	97
Lampiran 3. Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden.....	101
Lampiran 4. Distribusi Frekuensi Variabel.....	103
Lampiran 5. Uji Validitas.....	110
Lampiran 6. r Tabel.....	118
Lampiran 7. Hasil Uji Reliabilitas.....	120
Lampiran 8. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....	121
Lampiran 9. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	122
Lampiran 10. Uji-t.....	124
Lampiran 11. t Tabel.....	125

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah sekelompok manusia yang telah menetapkan tanggung jawab masing-masing dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Dalam mencapai tujuannya, organisasi memerlukan sumber daya, terutama sumber daya manusia sebagai pelaksana utama atau penggerak. Untuk menggerakkan sumber daya manusia agar berjalan dengan baik, diperlukan proses manajemen sumber daya manusia yang juga mengikuti proses fungsi manajemen yang baik dalam pelaksanaannya. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pemeliharaan, pengadaan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pendisiplinan dan penghentian harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pemanfaatan manajemen sumber daya manusia dan semua fungsi manajemen lainnya sangat penting untuk pencapaian tujuan perusahaan. Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan baik dapat menghindari berbagai permasalahan terkait sumber daya manusia seperti rendahnya performa pegawai, tingginya *turnover*, ketidaksesuaian keahlian pegawai, tingginya resiko kerugian dan resiko legal yang terjadi pada perusahaan (Dessler, 2016:559).

Etos kerja adalah pandangan atau sikap seseorang atau sekelompok orang terhadap kerja (Anoraga dan Suyati, 1995:42). Tingginya etos kerja pegawai dapat dicapai dari kerjasama antara pegawai, dukungan norma instansi untuk meningkatkan produktivitas dan adanya acara yang meningkatkan hubungan antara pegawai (Kismoyogi et al., 2019). Sehingga dengan upaya-upaya peningkatan etos kerja pegawai, tujuan organisasi dapat tercapai. Pegawai merupakan aset yang vital dalam suatu instansi, tanpa peran mereka akan sulit bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Menjaga etos kerja pegawai menjadi sebuah keharusan bagi organisasi. Meningkatnya etos kerja pegawai juga meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dimana pegawai menjadi lebih fokus, semangat dan disiplin dalam bekerja (Sabirin et al., 2020).

Pentingnya pegawai membuat organisasi harus menjaga tidak hanya etos kerjanya, namun juga keahliannya. Pegawai merupakan investasi terpenting perusahaan sehingga perlu adanya usaha pengembangan pegawai berupa dukungan manajemen puncak, pelatihan mandiri untuk menciptakan pegawai yang dapat beradaptasi dan penggunaan peta organisasi, buku petunjuk dan uraian pekerjaan (Terry dan Rue, 2000:221). Pengembangan sumber daya manusia yang dijalankan secara baik dapat memudahkan organisasi mencapai tujuan, dimana pegawai yang mendapatkan pengembangan dapat meningkatkan kinerjanya, mampu menggerakkan berbagai sumber daya pada organisasi dan kerjasama yang lebih baik antara pegawai (Kurniasari dan Manafe, 2021).

Pandemi COVID-19 telah menyebabkan perubahan besar terhadap cara kerja berbagai sektor kehidupan manusia. Selain dari sistem kesehatan, sistem perekonomian global juga terdampak. Berbagai perusahaan di dunia dipaksa untuk merubah cara kerja mereka dan beradaptasi dengan tantangan global. Pemerintah dari setiap negara membuat kebijakan untuk mengendalikan penyebaran virus COVID-19 yang tentunya memaksa perusahaan untuk mengikuti aturan baru. Kebijakan seperti karantina wilayah (*lockdown*) membatasi operasional perusahaan dari wajib diterapkannya protokol kesehatan di setiap instansi, penggunaan masker, bekerja dari rumah (*Work From Home*), pembatasan jam buka kantor dan pembatasan jumlah pegawai dan pelanggan. Cara kerja bekerja dari rumah yang tidak umum diterapkan, berdampak terhadap pegawai yang tidak pernah menginginkan dan mempersiapkan cara kerja tersebut dimana mereka merasa kesulitan untuk berfokus terhadap pekerjaan kantor karena adanya gangguan dari penghuni lain di rumah, kesulitan dalam pengoperasian teknologi informasi untuk bekerja dari rumah dan kurangnya interaksi sosial dengan rekan kerja (Waizenegger et al., 2020).

Himbauan bekerja dari rumah (*Work From Home*) untuk Aparatur Sipil Negara diatur lewat Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2020 Tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Penyebaran COVID-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah. Kebijakan ini mengatur bagaimana Aparatur

Sipil Negara dapat melakukan pekerjaannya dari rumah atau luar kantor, dengan dilengkapi prosedur penyesuaian sistem kerja, penyelenggaraan kegiatan dan perjalanan dinas, penerapan standar kebersihan dan laporan kesehatan. Adanya kebijakan ini menandakan bahwa cara kerja bekerja dari rumah (*Work From Home*) telah diimplementasikan oleh pemerintah di lingkungan instansi pemerintahan.

Istilah lain dari bekerja dari rumah (*Work From Home*) adalah kerja jarak jauh (*remote working*) yaitu pegawai boleh bekerja di tempat manapun dan tidak harus di kantor. Konsep kerja jarak jauh ini juga diterapkan oleh Kementerian Keuangan dan Kementerian Komunikasi dan Informatika dengan nama *Flexible Working Space*. Implementasi *Flexible Working Space* (FWS) diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 223 Tahun 2020 Tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di Lingkungan Kementerian Keuangan. Kebijakan ini menyebutkan bahwa untuk meningkatkan produktivitas dan keseimbangan hidup pegawai perlu diimplementasi cara kerja Fleksibilitas Tempat Bekerja.

Perubahan kebijakan perusahaan oleh pandemi akan mempengaruhi kepuasan kerja, kepuasan hidup dan loyalitas pegawai, karena adanya persepsi rasa tidak aman yang timbul (Han et al., 2022). Menurut Handoko (2011:193) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional pegawai terhadap segala hal yang terdapat pada perusahaan baik hal yang menyenangkan ataupun tidak. Kepuasan kerja penting untuk diperhatikan karena kepuasan kerja pegawai mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga perusahaan harus peduli terhadap kebutuhan pegawai agar kinerjanya sesuai yang diharapkan (Goetz dan Wald, 2022).

Etos kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana pekerja yang menikmati pekerjaannya memiliki etos kerja yang tinggi, sedangkan pekerja yang tidak menyukai pekerjaannya memiliki etos kerja yang rendah (Putrayasa dan Astrama, 2021). Organisasi harus memberikan motivasi, insentif, promosi dan tindakan lainnya yang dapat meningkatkan etos kerja pegawai yang nantinya akan menguntungkan organisasi lewat kinerjanya. Menurut Samsuddin (2018:4-5) Aparatur Sipil Negara perlu dibina lewat sistem karir berdasarkan pada sistem

prestasi kerja, sesuai dengan manajemen Aparatur Sipil Negara yang dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian merupakan keseluruhan upaya peningkatan efisiensi, efektifitas dan profesionalisme dalam penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban Aparatur Sipil Negara. Pegawai yang telah mendapatkan pembinaan akan memiliki etos kerja yang tinggi dan merasa bangga untuk menjadi bagian organisasi.

Penerapan dari upaya pengembangan sumber daya manusia memiliki dampak positif pada tingkat kepuasan kerja dan komitmen pegawai, dimana pegawai melihat upaya pengembangan sumber daya manusia sebagai komitmen, investasi dan pengakuan atas kontribusi mereka, sehingga ditunjukkan melalui perilaku positif (Innocenti et al., 2013). Organisasi harus memperhatikan upaya pengembangan sumber daya manusianya karena berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawainya, sehingga pegawai menghasilkan pekerjaan yang baik dan tujuan organisasi dapat tercapai (Gita et al., 2022).

*Flexible Working Space* merupakan kebijakan yang telah diimplementasikan oleh berbagai kementerian dan instansi pemerintah. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kementerian Keuangan. Terdapat pengaruh dari cara kerja *Flexible Working Space* terhadap kepuasan kerja pegawai dimana pegawai memiliki tingkat kebanggaan dan komitmen yang lebih tinggi disaat menjalankan pekerjaan (Driyantini et al., 2020). Diterapkannya cara kerja *Flexible Working Space* atau *Work From Home* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai baik secara positif maupun negatif (Yu dan Wu, 2021). Dimana semakin lama diadakannya *Work From Home* maka semakin dianggap kurang penting kebebasan kerja pegawai dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Hartono dan Rahadi (2021) menunjukkan kinerja pegawai menurun akibat kebiasaan buruk yang dilakukan pegawai, kelelahan yang dirasakan akibat intensitas penggunaan perangkat komputer dan gangguan koneksi internet saat bekerja dari rumah (*Work From Home*). Menurut Salain et al. (2021) terdapat dampak positif dan negatif

dari diterapkannya *Work From Home*. Dampak positif yaitu pegawai merasa lebih bebas dalam mengatur jam kerja tanpa menurunkan kinerja, tidak perlu mengeluarkan biaya transportasi dan mengurangi penyebaran virus COVID-19. Sedangkan dampak negatif dari diterapkannya *Work From Home*, yaitu pegawai mengeluarkan biaya lebih untuk internet, terganggu dengan lingkungan rumah dan kurang termotivasi saat bekerja karena kurangnya pengawasan dari atasan. Namun penerapan dari konsep kerja yang masih belum umum ini, memiliki banyak peluang dan tantangan bagi dunia kerja. Pegawai dapat bekerja dimanapun tanpa perlu ke kantor, namun pengawasan perlu diterapkan agar kinerja pegawai saat bekerja dimanapun tempatnya tetap terjaga.

Penelitian mengenai pengaruh *flexible working space* terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan sebelumnya, namun memiliki hasil penelitian yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Azizah dan Wahyuningsi (2020), Findriyani dan Parmin (2021), Wheatley (2017) dan Yustrianthe (2008) menyimpulkan bahwa *flexible working space* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Putra *et al.* (2021) dan Suryaningtyas *et al.* (2022) menyimpulkan bahwa *flexible working space* tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, namun hasil berbeda yang ditemukan oleh Yu dan Wu (2021) dan Qiu dan Dauth (2022) menyimpulkan bahwa *flexible working space* memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap kepuasan kerja dimana apabila suatu syarat terpenuhi atau tidak terpenuhi dapat menghasilkan pengaruh positif atau negatif. *Research gap* yang ditemukan ini, membuat penelitian ini semakin menarik untuk diteliti dan berpotensi untuk dikembangkan oleh peneliti selanjutnya.

Kantor Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) terletak di Provinsi Daerah Keistimewaan Ibukota (DKI) Jakarta tepatnya di kota Jakarta Timur, dengan kantor pelayanan utama dan kantor wilayah yang tersebar di berbagai pusat provinsi di Indonesia dan kantor pengawasan dan pelayanan yang tersebar di berbagai kota dan kabupaten di Indonesia. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dibawah langsung oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Susunan organisasi, tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai diatur dalam

Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 184 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan. Dalam pasal 641 diketahui bahwa Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mempunyai tugas untuk merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang kepabeanan dan cukai. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai pelaksana tugas pokok dan fungsi di bidang kepabeanan dan cukai dalam Kementerian Keuangan, juga memiliki kewajiban untuk meningkatkan pendapatan negara lewat pajak dalam kepabeanan yaitu ekspor dan impor, mengawasi dan mengendalikan peredaran barang kena cukai, memfasilitasi perdagangan serta industri dan menjaga perbatasan wilayah Indonesia dari penyelundupan dan perdagangan barang ilegal.

Kantor Pelayanan dan Pegawai Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Jember (KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember) merupakan kantor Eselon IV dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Walaupun KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember terletak di Kabupaten Jember, namun daerah pengawasan dari KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember meliputi 3 kabupaten yaitu Kabupaten Jember, Kabupaten Bondowoso dan Kabupaten Situbondo. Sebelumnya, KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember terletak di Panarukan, Kabupaten Situbondo dan dipindah ke Kabupaten Jember karena letak yang lebih strategis untuk mayoritas pengguna jasa dan pertimbangan faktor ekonomi.

Sebagai pelayan masyarakat di bidang kepabeanan dan cukai, KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember memiliki Seksi Kepatuhan Internal dan Penyuluhan yang bertanggungjawab dalam memastikan setiap pegawai bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku dan memberikan edukasi mengenai kepabeanan dan cukai kepada masyarakat melalui penyuluhan. Pegawai agar kepatuhannya tetap terjaga, harus memiliki etos kerja yang baik. Etos kerja yang merupakan kekuatan penggerak pegawai dalam bekerja penting untuk ditumbuhkan dan dijaga. Etika kerja yang baik akan menghasilkan tata laksana yang baik (*good governance*) yang terhindarkan dari tindakan ilegal yang merugikan masyarakat dan Aparatur Sipil Negara seperti korupsi, pungutan liar,

penyalahgunaan wewenang dan suap, serta menumbuhkan semangat kerja Aparatur Sipil Negara sebagai pelayan masyarakat (Umam, 2012:391-407).

Program pengembangan sumber daya manusia pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember merupakan salah satu tanggung jawab dari Subbagian Umum yang mempunyai tugas urusan tata usaha, administrasi kepegawaian dan pengembangan pegawai, memfasilitasi dan melakukan pembinaan administratif dan melakukan urusan keuangan dan rumah tangga kantor. Pengembangan sumber daya manusia yaitu Aparatur Sipil Negara merupakan kewajiban bagi organisasi agar pegawai dapat mencapai kinerja yang tinggi dan memberikan pelayanan publik yang terbaik sehingga masyarakat terpuaskan. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia yaitu Aparatur Sipil Negara dapat dilakukan dengan cara kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk meningkatkan kinerja dalam tugas yang diberikan, mengembangkan diri pegawai secara umum dan meyeluruh diluar tugas yang diberikan dan mempersiapkan pegawai untuk dapat mengemban tugas dan tanggung jawab baru dalam waktu dekat (Kadarisman, 2018:179).

Pelaksanaan pola kerja *flexible working space* pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember merupakan tanggung jawab dari Seksi Kepatuhan Internal dan Penyuluhan. *Flexible working space* yang diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 223 Tahun 2020 Tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di Lingkungan Kementerian Keuangan. Mekanisme *flexible working space* dilakukan oleh pegawai dengan melakukan absensi sesuai penugasan, menyusun rencana kerja harian dan melaporkan realisasi dari rencana kerja harian kepada atasan langsung, kemudian atasan langsung memantau dan mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan bawahan selama penugasan dan hasil monitoring, dan kemudian evaluasi dipertimbangkan oleh atasan langsung untuk menyetujui atau menolak pengajuan *flexible working space* untuk periode selanjutnya dari pegawai yang bersangkutan. Aparatur yang menggunakan pola kerja *flexible working space* harus memenuhi syarat tertentu, bekerja secara daring dan melaksanakan pekerjaan di lokasi yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.



Pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember dalam bekerja terlihat bersemangat, penuh inisiatif, kreatif, tuntas dan menikmati pekerjaannya. Hal ini menunjukkan adanya kepuasan kerja pegawai. Menurut hasil wawancara dengan bapak I Nyoman Ary Dharma selaku Kepala Subbagian Umum, kepuasan kerja menurutnya sangat penting dan segala aktivitas seperti *Knowing Your Employee* dimana kepala kantor dan kepala seksi mengunjungi kediaman tiap pegawai untuk bersilaturahmi, *CMC (Coaching, Mentoring and Counseling)* tiap bulan oleh tiap kepala seksi yang dilakukan untuk mengetahui permasalahan pegawai dan membantu pegawai menyelesaikannya, bincang muda-mudi dimana pegawai muda akan diberikan sesi forum untuk menyampaikan inovasinya kepada kepala kantor dan kepala seksi lainnya, kebebasan berekspresi dengan berbagai fasilitas musik dan olahraga, aktivitas olahraga bersama dan program lainnya yang dilakukan di KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember juga bertujuan untuk menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Menurut beliau, apabila pegawai merasa puas, maka akan terlihat lebih rajin, disiplin dan kinerja meningkat.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember?
- b. Apakah terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember?
- c. Apakah terdapat pengaruh *flexible working space* terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dengan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Mengetahui dan menguji pengaruh etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember
- b. Mengetahui dan menguji pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember
- c. Mengetahui dan menguji pengaruh *flexible working space* terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember

### 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan disusunnya penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak :

- a. Bagi Instansi

Hasil dan kesimpulan dari penelitian ini diharap dapat bermanfaat bagi instansi terkait yang menjadi objek penelitian sebagai masukan mengenai pentingnya etos kerja, pengembangan sumber daya manusia dan *flexible working space* terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember.

- b. Bagi Akademisi

Hasil dan kesimpulan dari penelitian ini diharap dapat bermanfaat bagi peneliti selanjutnya dan akademisi yang ingin melakukan penelitian atau mempelajari topik yang sama pada penelitian ini, serta dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia.

- c. Bagi Peneliti

Hasil dan kesimpulan dari penelitian ini diharap dapat bermanfaat bagi peneliti dengan menambah pengetahuan dan pengalaman nyata dalam penelitian bidang sumber daya manusia terutama mengenai etos kerja, pengembangan sumber daya manusia, *flexible working space* dan kepuasan kerja.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Teori

#### 2.1.1 Etos Kerja

Etos berasal dari Bahasa Yunani *ethos* yang berarti perilaku dasar, karakter, cara hidup, kebiasaan, motivasi dan pandangan hidup seseorang dalam menyikapi bidang tertentu. Etos kerja adalah sikap individu atau kelompok dalam membina hubungan kerja yang seimbang dalam kelompok itu maupun kelompok lain sehingga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja (Anoraga, 2004:178-179). Kerja itu sendiri telah menjadi unsur yang tak terpisahkan dari manusia, karena kerja dapat memenuhi kebutuhan, tujuan dan status sosial dari manusia yang melakukannya.

Menurut Ndraha (2005:204-220) kerja yang ditelaah secara sosiologis (religiositas), melahirkan ajaran mengenai etos kerja, yaitu inti dari nilai kerja yang merupakan watak atau budaya sebagai penggerak manusia agar mau bekerja keras mati-matian. Hal yang mendasari semangat kerja tinggi disebutkan dalam teori klasik dari F.W. Taylor yang mengemukakan bahwa seseorang akan bekerja dengan giat, tekun dan dengan semangat kerja yang tinggi apabila kepada yang bersangkutan diberikan imbalan atau jasa sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan dalam teori motivasi *human relations* yang juga menyebutkan bahwa seseorang akan bekerja dengan semangat kerja yang tinggi apabila ia merasa dibutuhkan, merasa dianggap penting, merasa diperhitungkan dan merasa diikutsertakan dalam kelompok (Wursanto, 2002: 307).

Rendahnya etos kerja pegawai pada organisasi dicerminkan dalam perilaku tidak peduli, tidak disiplin, mengeluh, menuntut, tidak benar dalam bekerja, menunda pekerjaan dan sebagainya, dapat diatasi dengan memperbaiki motivasi kerja pegawai yang merupakan dasar yang membentuk etos kerja (Zulkarnain dan Sumarsono, 2018:59-60).

Menurut Novliadi (2009:9) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja seorang pegawai, yaitu :

a. Agama

Agama merupakan sebuah sistem nilai kehidupan yang akan mempengaruhi gaya hidup dari penganutnya. Cara berpikir, bertindak dan berperilaku berdasarkan agama ketika pemeluknya menganut ajaran agamanya. Oleh karena itu, jika agama mengajarkan pemikiran yang berkembang atau progresif, tentu akan mempengaruhi kemajuan kerja para pemeluknya. Namun rendahnya etos kerja secara tidak langsung dipengaruhi oleh faktor agama, karena rendahnya nilai keagamaan.

b. Budaya

Etos kerja yang berdasarkan oleh nilai-nilai agama dan budaya merupakan sebuah tradisi yang disebarkan secara turun-temurun. Etos kerja dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya masyarakat dan apabila sistem budaya pada masyarakat tersebut progresif maka etos kerja juga tinggi, namun sebaliknya apabila sistem budaya pada masyarakat tersebut konservatif, maka etos kerja bisa saja rendah atau tidak ada sama sekali.

c. Sosial Politik

Etos kerja dipengaruhi oleh ada tidaknya struktur sosial politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dengan penuh tanggung jawab untuk membangun negara. Dorongan untuk mengatasi berbagai permasalahan negara untuk memajukan negara tersebut hanya dapat muncul apabila masyarakat orientasi kedepan yang didukung oleh kompetisi, prestasi dan penghargaan yang nantinya akan melahirkan orientasi lain, yaitu semangat kerja dan profesionalisme.

d. Kondisi Lingkungan/Geografis

Kondisi lingkungan alam sekitar masyarakat juga mendukung tingginya etos kerja dimana lingkungan yang bagus dapat memberikan manfaat dan mengundang pendatang untuk mengelola dan tinggal di lingkungan tersebut.

e. Pendidikan

Pendidikan dan etos kerja tidak dapat dipisahkan. Tingginya tingkat pendidikan masyarakat yang merupakan tanda kualitas sumber daya manusia penduduk suatu daerah berpengaruh pada tingginya etos kerjanya. Masyarakat yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan keterampilan dikarenakan pendidikan yang merata, meningkatkan produktivitas dan kegiatan perekonomian masyarakat.

f. Struktur Ekonomi

Etos kerja juga dipengaruhi oleh ada tidaknya struktur ekonomi yang baik, dimana aktivitas perekonomian dapat berjalan secara lancar apabila didukung dengan berbagai insentif bagi anggota masyarakat untuk bekerja lebih keras.

g. Motivasi Intrinsik Individu

Etos kerja tinggi dipengaruhi oleh tingginya motivasi individu itu sendiri. Motivasi timbul dari dalam diri individu, dimana apabila individu tidak mendapatkan haknya maka kepuasan akan berkurang. Motivasi juga didapatkan dari insentif yang diberikan dimana individu akan semakin puas apabila mendapatkan prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemungkinan untuk berkembang dan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Sinamo (dalam Ardiansyah et al., 2017) terdapat beberapa indikator untuk mengukur etos kerja seorang pegawai, diantaranya yaitu :

a. Kerja adalah rahmat (Aku bekerja tulus penuh syukur)

Pekerjaan yang dimiliki ini adalah rahmat Tuhan sehingga harus diterima tanpa syarat seperti bernafas. Bakat berupa kecerdasan yang dimiliki untuk bekerja adalah anugerah. Gaji akan diterima sebagai imbalan atas pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Dengan bekerja akan menambah jumlah teman dan kesempatan untuk menambah ilmu. Semua anugerah Tuhan patut untuk disyukuri. Sangat tidak bertanggung jawab apabila malas atau asal dalam bekerja.

- b. Kerja adalah amanah (Aku bekerja bekerja benar penuh tanggung jawab)  
Semua pekerjaan adalah amanah atau kepercayaan. Apapun bidang pekerjaan adalah amanah yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya. Kerja bukanlah sekedar pengisi waktu kosong, namun merupakan perintah Tuhan. Etos ini memastikan bekerja dengan sepenuh hati dan menjauhi segala tindakan tercela.
- c. Kerja adalah panggilan (Aku bekerja tuntas penuh integritas)  
Pekerjaan harus dilakukan dengan mengerahkan seluruh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Dengan begitu hasil pekerjaan yang dilakukan menjadi baik karena dibuat dengan kemampuan terbaik pula.
- d. Kerja adalah aktualisasi (Aku bekerja penuh semangat)  
Aktualisasi diri yang merupakan pernyataan diri yang positif seperti kejujuran, tanggung jawab, disiplin dan kemauan untuk maju, harus ditunjukkan lewat kaltas pekerjaan yang dilakukan sebelum menuntut terlalu banyak imbalan. Meskipun pekerjaan melelahkan, namun merupakan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Bekerja jauh lebih menyenangkan dan bermanfaat daripada menganggur atau melakukan hal yang tidak bermanfaat.
- e. Kerja adalah ibadah (Aku bekerja serius penuh kecintaan)  
Semua agama mewajibkan semua orang untuk berusaha. Bekerja adalah salah satu usaha yang dilakukan sehingga menjadikannya sebagai ibadah kepada Tuhan dan setiap kegiatan yang dilakukan pada hakikatnya mencari keridhaan Tuhan. Setiap bentuk ibadah kepada Tuhan harus direalisasikan dalam Tindakan sehingga segala kegiatan bekerja memiliki nilai ibadah. Kesadaran ini membuat pekerjaan yang dilakukan lebih ikhlas dan tidak untuk hanya mencari harta atau tahta.
- f. Kerja adalah seni (Aku bekerja kreatif penuh sukacita)  
Kesadaran ini membuat pekerjaan yang dilakukan menjadi nyaman dan lebih dinikmati seperti halnya melakukan hobi.

- g. Kerja adalah kehormatan (Aku bekerja tekun penuh keunggulan)  
Pekerjaan adalah hal yang sangat bermakna, sehingga sekecil apapun pekerjaan yang dilakukan adalah sebuah bentuk kehormatan. Jika kehormatan bisa dijaga dengan baik, maka kehormatan lain yang lebih besar akan datang. Sehingga saat pekerjaan bisa memberikan rasa bangga, maka akan menjadi sebuah hal yang sangat berarti.
- h. Kerja adalah pelayanan (Aku bekerja sempurna penuh kerendahan hati)  
Manusia diciptakan dengan dilengkapi oleh keinginan untuk berbuat kebaikan. Apapun jenis pekerjaan yang dilakukan, baik dari yang jabatan tinggi maupun rendah sekalipun, semuanya bisa dimaknai sebagai bentuk pengabdian bagi sesama manusia.

#### 2.1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah proses-proses untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk dapat menerima beban pekerjaan diluar kemampuan mereka saat ini, meningkatkan daya saing perusahaan dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (Mathis dan Jackson, 2006:350). Penting bagi organisasi untuk memberikan kesempatan yang luas bagi pegawai untuk berkembang, karena dapat berfungsi sebagai motivator bagi pegawai dalam mencaipai tujuan organisasi (Grensing-Pophal, 2006:140).

Pengembangan sumber daya manusia dibandingkan dengan pelatihan memiliki lingkup yang lebih luas, dimana pengembangan berfokus pada jangka panjang, hasilnya bersifat tidak langsung, mempersiapkan pegawai akan hal baru, menghasilkan pengalaman yang tinggi penggunaannya dan bersifat sukarela (Sunyoto, 2013:146).

Menurut Donnelly *et al.* (1998:417) pelatihan biasanya diberikan pada pegawai pada posisi operasional, sedangkan pengembangan biasanya diberikan pada pegawai pada posisi manajerial, dimana agar pegawai dapat memiliki keahlian manajerial, diperlukan program pengembangan formal dan pengembangan praktik (*on-the-job*). Program pengembangan formal dilakukan melalui bagian pelatihan dalam perusahaan, konsultan dari perguruan tinggi atau

dari badan pelatihan ternama. Sedangkan Pengembangan praktik (*on-the-job*) meliputi :

a. Program Asistensi

Pegawai bekerja sebagai rekan kerja dibawah atasannya dimana nantinya dia dapat melaksanakan tanggung jawab dan kewajiban penuh atas pekerjaannya.

b. Rotasi Pekerjaan

Atasan mengalih tugaskan pegawai yang dikembangkan dari pekerjaan satu ke pekerjaan lainnya secara berkala biasanya berlangsung setiap enam bulan.

c. Pembinaan

Seorang atasan mengajarkan pengetahuan dan keahlian terkait pekerjaan kepada bawahannya. Atasan memberi arahan, direksi, bimbingan dan mengevaluasi pekerjaan bawahannya.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki berbagai manfaat bagi banyak pihak. Menjadi ideal apabila seorang manajer sumber daya manusia dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung pengembangan sumber daya manusia. Menurut Minor (dalam Kaswan, 2017:83-84) manfaat pengembangan sumber daya manusia yaitu :

a. Bisnis

Pengembangan sumber daya manusia dapat menaikkan produktivitas dan kinerja, meningkatkan retensi, menjaga kualitas tenaga kerja karena reputasi bisnis yang baik, meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi dan memungkinkan pegawai mudah beradaptasi dengan lebih cepat dan tanpa tekanan.

b. Pegawai

Pengembangan sumber daya manusia dapat membantu pegawai berkembang, memelihara keahlian pegawai, meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi, membuat pegawai lebih dikenal publik dan memberikan akses informasi lebih pada pegawai.



c. Pemimpin Tim

Pengembangan sumber daya manusia dapat mendukung tanggung jawab kepemimpinan secara bersama, meningkatkan kepuasan pemimpin atas perkembangan pegawai, meningkatkan reputasi pengembangan pegawai, memberi lebih banyak kesempatan untuk delegasi dan membebaskan lebih banyak waktu untuk mencapai visi, pembangunan tim dan pengakuan pegawai.

Menurut Mangkunegara (2016:45-46) terdapat faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu :

- a. Perbedaan individu pegawai
- b. Hubungan dengan jabatan analisis
- c. Motivasi
- d. Partisipasi aktif
- e. Seleksi peserta penataran
- f. Metode pelatihan dan pengembangan

Sedangkan menurut Priansa (2021:159) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia yaitu :

a. Faktor Internal

1) Visi dan Misi Organisasi

Setiap organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapainya yang ditunjukkan dari visi organisasi. Dalam mencapai visi organisasi diperlukan upaya-upaya yang ditunjukkan dalam misi organisasi. Misi memberikan arahan untuk mencapai visi organisasi.

2) Strategi Pencapaian

Strategi merupakan operasional dari misi yang dijalankan organisasi dan perlu didukung oleh setiap komponen sumber daya pada organisasi.

3) Sifat dan Jenis Kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan sangat penting untuk diperhatikan karena dalam organisasi terdapat perbedaan tugas antara pegawai pada bidang operasional dengan pegawai pada bidang manajemen.

- 4) Teknologi yang digunakan  
Organisasi yang telah memiliki teknologi terkini, dapat melakukan berbagai kegiatan dengan lebih efektif dan efisien.

b. Faktor Eksternal

- 1) Kebijakan Pemerintah  
Kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan, surat keputusan dan lainnya harus diperhitungkan oleh organisasi karena adanya kebijakan tersebut akan mempengaruhi program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.
- 2) Sosial dan Budaya Masyarakat  
Organisasi tidak bisa memaksakan metode pengembangan sumber daya manusianya tanpa memperhatikan kepentingan masyarakat dan budaya masyarakat sekitar perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia harus menyesuaikan faktor sosial dan budaya masyarakat yang berbeda-beda.
- 3) Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi  
Organisasi harus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada dan dapat menerapkannya dengan tepat agar kemampuan pegawai dapat diadaptasikan dengan kebutuhan yang timbul dari kondisi tersebut.

Indikator pengembangan sumber daya manusia menurut Nugraha (2016) adalah sebagai berikut :

- a. Pendidikan
- b. Keterampilan
- c. Pengalaman kerja
- d. Kemampuan teknologi

Sedangkan menurut Mardiana *et al.* (2017) indikator pengembangan manusia yaitu :

- a. Pengembangan karir  
Meliputi promosi, mutasi, demosi, informasi pekerjaan, pengaturan jenjang karir dan pencapaian karir.
- b. Pendidikan dan pelatihan  
Meliputi pendidikan dan pelatihan secara terus-menerus, analisis kebutuhan pelatihan, kesesuaian pendidikan dan pelatihan, evaluasi implementasi, usaha peningkatan keahlian teknis, fasilitas pendukung, motivasi pengembangan pegawai, topik diskusi yang penting, kerjasama dengan instansi lain, pelatihan kompetensi pegawai, implementasi pendidikan dan pelatihan terjadwal dan dokumentasi materi pelatihan.

### 2.1.3 Flexible Working Space

*Flexible Working Space* merupakan salah satu dari penerapan *Flexible Working Arrangement* yaitu fleksibilitas mengatur cara kerja. Dari berbagai literasi, terdapat berbagai jenis cara penerapan serta istilah *Flexible Working Arrangement*, seperti jam kerja fleksibel (*flex-time*), keikutsertaan pekerjaan fleksibel (*flexible job involvement*), pengawasan kerja fleksibel (*flexible monitoring*), fleksibilitas finansial (*financial flexibility*), pekerjaan lepas (*contingent work*), subkontraktor (*subcontracting*) dan desentralisasi ruang (*spacial decentralization*) (Sánchez et al., 2007). Namun berbagai macam jenis penerapan serta istilah dari *Flexible Working Arrangement* ini dapat dibagi menjadi 2 berdasarkan waktu dan tempatnya, yaitu *Flex-Time* dan *Flex-Place* sedangkan sistematika lain dapat disesuaikan berdasarkan kedua cara kerja ini. *Flex-Time* merupakan konsep kerja dimana pegawai dibebaskan untuk mengatur jam kerjanya sendiri, sedangkan *Flex-Place* membebaskan pegawai untuk mengatur tempat kerjanya.

*Flexible Working Space* atau *Flex-Place* adalah metode kerja dimana pegawai dapat melakukan pekerjaannya di manapun, baik di kantor, di rumah atau di tempat lainnya. Konsep ini juga dikenal dengan *Remote Working* atau *Telecommuting/Teleworking* yang mana pegawai dapat melakukan pekerjaannya di luar kantor. Banyak manfaat yang didapatkan oleh pegawai saat bekerja

menggunakan metode ini, seperti meningkatkan otonomi, kepuasan kerja, kinerja, konflik keluarga, keinginan untuk berhenti dan stress kerja, namun tidak semua orang merasa sesuai dengan cara kerja *Telecommuting* dimana mereka lebih nyaman bekerja di lingkungan kantor dan harus dilakukan penyesuaian berupa pengurangan intensitas bekerja diluar kantor (Kinicki dan Kreitner, 2009:319).

Overmyer (dalam Mungkasa, 2020) terdapat faktor-faktor yang menentukan kesuksesan bekerja jarak jauh atau *Flexible Working Space* yaitu :

- a. Komitmen pimpinan
- b. Kesamaan pandangan diantara para pimpinan
- c. Penyusunan kebijakan yang mewadahi harapan, peran dan tanggung jawab para pihak, serta misi organisasi
- d. Pelatihan pimpinan dan pegawai
- e. Pemetaan kelayakan pegawai
- f. Inisiatif internal menyikapi perubahan
- g. Pengelolaan kinerja yang dapat terukur, mudah dipahami, dapat dicapai dan mendukung tujuan institusi yaitu bekerja di kantor
- h. Pendokumentasian perjanjian dan panduan yang mudah dijangkau
- i. Perlindungan terhadap keamanan data dan informasi
- j. Memperkecil biaya
- k. Kemudahan proses pendaftaran

*Flexible Working Space* sebagai cara kerja baru bagi Aparatur Sipil Negara harus dikaji dan diterapkan oleh pemerintah dalam pengelolaan kinerja pegawai untuk memenuhi kebutuhan lingkungan kerja yang terus berubah. Keuntungan dan tantangan dari penerapan *Flexible Working Space* dikemukakan oleh Irawati (2019) adalah sebagai berikut :

- a. Keuntungan penerapan *Flexible Working Space*
  - 1) Organisasi : *Turnover* rendah, pengelolaan presensi pegawai lebih baik, loyalitas tinggi, efektifitas dan produktivitas kerja meningkat, perilaku kerja positif dan hubungan antara pegawai dengan atasan kuat.

- 2) Pegawai : Mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga, kepuasan meningkat, stres rendah karena beban kerja berkurang, moral yang positif dan kualitas kehidupan kerja yang baik.
- b. Tantangan penerapan *Flexible Working Space*
- 1) Organisasi : Mempersiapkan biaya untuk perencanaan program, implementasi, koordinasi, pelatihan bagi manajer dan kegiatan pengendalian, kesulitan pengawasan kerja pegawai, rendahnya produktivitas individu yang tidak bisa beradaptasi, perilaku negatif dan perlawanan manajer karena kehilangan beberapa wewenang, kesulitan koordinasi dan kesulitan mengukur manfaat kebijakan dibanding biaya.
  - 2) Pegawai : Perubahan budaya dan waktu kerja serta pengaruhnya bagi perkembangan karir pegawai.

Menurut Fitria (2020) terdapat solusi untuk menerapkan *Flexible Working Space* agar lebih efektif yaitu :

- a. Terdapat ruang kerja
- b. Bekerja sesuai jam kerja, jadwal kerja dan rutinitas kerja
- c. Berpakaian rapi sesuai seragam dinas
- d. Memperhatikan keadaan dan kenyamanan tubuh saat bekerja
- e. Tidak terganggu dengan keadaan di tempat kerja
- f. Menyiapkan peralatan kantor
- g. Adanya sistem absensi *online*

Timbal dan Mustabsat (dalam Ananda, 2022) menunjukkan indikator untuk mengukur *Flexible Working Space* yaitu :

- a. Lingkungan kerja fleksibel. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memilih sendiri tempat dan waktu kerjanya.
- b. Gangguan stres. Meminimalisir tingkat stres yang muncul dari stimulus yang berubah dan berkelanjutan dengan cara kerja fleksibel.
- c. Kedekatan dengan keluarga. Peran keluarga sangat penting dalam mendukung jalannya aktivitas pekerjaan.

- d. Waktu perjalanan. Waktu yang diperlukan dalam menempuh jarak tertentu.
- e. Kesehatan dan keseimbangan kerja. Menjaga kesehatan dan keseimbangan kerja dapat memaksimalkan hasil kerja pegawai.
- f. Kreativitas dan produktivitas tinggi. Timbulnya kreativitas dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi.
- g. Memisahkan pekerjaan rumah dan kantor serta tekanan diri. Memiliki kemampuan untuk mengatur keseimbangan antara urusan di rumah dan di kantor.

#### 2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respon emosional pegawai yang didapatkan dari dalam pekerjaan, dari luar pekerjaan dan kombinasi dari dalam dan luar pekerjaan yang dapat meningkatkan kedisiplinan, pencapaian dan moral pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan (Hasibuan, 2016:202). Namun dalam pekerjaan tidak semua pekerja mendapatkan kepuasan kerja, tetapi pekerja bisa saja mendapatkan stres kerja. Menurut Lucas *et al.* (1995:50-51) persoalan tersebut dikelompokkan menjadi empat permasalahan pokok yaitu kepribadian setiap individu dalam menyikapi masalah, kontrol dan beban tiap pekerjaan yang beragam, orang lain yang ditugaskan untuk bekerja sama dan perubahan yang dapat menjadi sumber rangsangan atau kecemasan pada individu.

Menurut Zainal *et al.* (2015:623) kepuasan kerja adalah apa yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaan dan unsur-unsur didalamnya yang harus menjadi fokus perusahaan dan pegawai, tercermin dari 2 perspektif yaitu :

- a. Perspektif kemanusiaan  
Manusia berhak mendapatkan perlakuan secara adil dan hormat. Kepuasan kerja dari perspektif ini berarti pegawai memerlukan perlakuan yang baik dengan memperhatikan kondisi kesehatan mental.
- b. Perspektif kemanfaatan  
Kepuasan kerja dapat memiliki manfaat perubahan perilaku terhadap fungsi-fungsi perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan hubungan

kepuasan kerja terhadap manfaat ekonomis perusahaan dan menghindari pemikiran bahwa setiap pegawai dapat diganti. Apabila pemikiran tersebut diterapkan, maka *turnover* akan meningkat sehingga akan meningkatkan biaya pelatihan dan mengurangi loyalitas keseluruhan pegawai.

Seringkali organisasi beranggapan untuk menaikkan gaji atau insentif yang mereka anggap dapat memberikan kepuasan kerja dan akhirnya meningkatkan produktivitas kerja. Namun menurut As'ad (2004:115-116) kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi dari gaji atau upah saja, namun juga dipengaruhi faktor-faktor lain yaitu :

- a. Faktor Psikologis  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan psikologi atau kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketenangan dalam bekerja, sikap dan perilaku terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan.
- b. Faktor Sosial  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar sesama pegawai, interaksi sosial dengan atasannya, maupun interaksi sosial dengan karyawan dengan jenis pekerjaan yang berbeda.
- c. Faktor Fisik  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, kondisi ruangan, suhu ruangan, pencahayaan ruangan, ventilasi atau pertukaran udara ruangan, kondisi kesehatan pegawai, usia dan seterusnya..
- d. Faktor Finansial  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut George dan Jones (2008:93-97) kepuasan kerja memiliki beberapa dampak seperti kinerja, kehadiran, *turnover*, *Organizational Citizenship*

*Behaviour (OCB)* dan kesejahteraan pegawai (*Employee Well-Being*) yang tidak hanya pada pegawai itu sendiri, namun juga pada rekan kerja, atasan, kelompok dan keseluruhan organisasi.

Menurut Luthans (2011:142-144) terdapat beberapa indikator untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai, diantaranya yaitu :

a. Pekerjaan itu sendiri

Pemberian deskripsi pekerjaan secara aktual dan sebagai bentuk kendali terhadap pekerjaan merupakan faktor utama kepuasan kerja pegawai. Pegawai menginginkan pekerjaan yang beban kerja sesuai dengan ekspektasi, pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan pegawai dan pekerjaan yang menarik, menantang dan dapat meningkatkan status sosial.

b. Gaji

Besaran gaji yang diberikan dan insentif dalam perusahaan merupakan faktor yang rumit dalam kepuasan kerja. Perbedaan pandangan pegawai terhadap gaji dan insentif menyebabkan perbedaan kepuasan kerja tiap pegawai saat mendapatkan gaji dan insentif. Pegawai memandang gaji sebagai pemenuhan kebutuhannya, namun ada juga yang memandang gaji sebagai besaran kontribusinya kepada perusahaan. Begitupula dengan insentif, dimana pegawai tidak semua menganggap insentif sebagai hal yang berharga bagi mereka secara nilai keuangan. Penting bagi perusahaan untuk memberikan opsi dan fleksibilitas dalam pengaturan gaji dan insentif tiap pegawainya agar dapat memberikan kepuasan kerja.

c. Promosi

Promosi memiliki dampak yang beragam terhadap kepuasan kerja dikarenakan perbedaan karakteristik tiap promosi. Promosi yang diberikan atas dasar senioritas pegawai memiliki tingkat kepuasan yang lebih rendah dibandingkan promosi yang diberikan atas dasar kinerja. Hal yang sama juga terjadi dalam perbedaan tingkat kenaikan gaji yang didapatkan dalam promosi. Tidak semua peran memiliki persentase kenaikan gaji yang sama, sehingga tingkat



kepuasan kerjanya juga berbeda.

d. Supervisi

Pengawasan dan dukungan teknis yang diberikan atasan kepada pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Supervisor yang berfokus pada pegawai dan memberikan kesempatan partisipasi lebih pada pegawai akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pegawai menginginkan kepedulian terhadap pekerjaannya, pemberian bantuan teknis, kepedulian secara personal dari atasan ke bawahan dan pendelegasian pekerjaan lebih kepada pegawai.

e. Kelompok kerja

Karakteristik kelompok kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kelompok kerja dapat memberikan dukungan, kenyamanan, saran dan bantuan teknis dalam penyelesaian pekerjaan. Apabila kelompok kerja sulit untuk bekerja sama atau berkomunikasi, maka akan berdampak negatif pada kepuasan kerja.

f. Kondisi pekerjaan

Lingkungan dan suasana kerja dalam perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai menginginkan kondisi lingkungan dan suasana kerja yang bersih, nyaman, aman dan kondusif sehingga memudahkan pekerjaan pegawai.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Gunawan (2015) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kecerdasan Emosional, Fasilitas Kerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai PT. Tri Bakti Sarimas Pekanbaru). Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional, fasilitas kerja dan pengembangan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Tri Bakti Sarimas Pekanbaru. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada

responden sejumlah 122 orang. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisa jalur (*Path Analysis*). Hasil dari penelitian ini yaitu kecerdasan emosional, fasilitas kerja dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh pada kepuasan kerja, lalu kecerdasan emosional dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh pada produktivitas kerja, sedangkan fasilitas kerja tidak berpengaruh pada produktivitas kerja dan kepuasan kerja berpengaruh pada produktivitas kerja.

Arsyad (2016) melakukan penelitian tentang Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia, kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda Kabupaten Morowali. Pengumpulan data menggunakan teknik *purposive sampling* dengan responden sejumlah 40 orang. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan regresi linear berganda. Hasil pada penelitian ini yaitu pengembangan sumber daya manusia, kompensasi dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Ardiansyah et. al. (2017) melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui gambaran dan pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar secara simultan maupun parsial. Desain penelitian ini adalah *Library Research* (Penelitian Kepustakaan) dan *Field Research* (Penelitian Lapangan). Jenis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data kualitatif dan data kuantitatif dengan data dikumpulkan menggunakan wawancara, kuesioner dan dokumentasi dengan sampel berjumlah 41 orang responden. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan metode regresi linear berganda. Hasil penelitian yaitu gaya kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Mardiana *et al.* (2017) melakukan penelitian tentang *HR Development and Compensation Development Strategy on The Satisfaction of Work and Its Impact on Employee Performance*. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara pengembangan sumber daya manusia dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden sejumlah 250 orang. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu *Path Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Wheatley (2017) melakukan penelitian tentang *Employee satisfaction and use of flexible working arrangements*. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui dampak dari *flexible working arrangements* (FWA) terhadap kepuasan kerja dengan memperhatikan gender responden. Pengumpulan data menggunakan data sekunder dari data survey *British Household Panel Survey* (BPHS) dan *Understanding Society* dengan sampel sebanyak 5000 rumah tangga atau 10.000 orang responden dari BPHS dan 40.000 rumah tangga dari *Understanding Society*. Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan metode ANCOVA dan *change-score analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *flexible working arrangements* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Capnary *et al.* (2018) melakukan penelitian tentang *The Influence of Flexibility of Work to Loyalty and Employee Satisfaction Mediated by Work Life Balance to Employees with Millennial Generation Background in Indonesia Startup Companies*. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kesetiaan dan kepuasan pegawai dengan dimediasi *work life balance*. Pengumpulan data menggunakan teknik *snowball sampling* terhadap responden sejumlah 121 orang. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil dari penelitian ini yaitu fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesetiaan dan kepuasan pegawai.

Dailangi et. al. (2020) melakukan penelitian tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Megah Surya Pertiwi. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner dengan sampel responden sebanyak 61 orang. Metode analisis data pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode *structural equation modeling (SEM)* dengan pendekatan *partial least square*. Hasil yang didapatkan dari penelitian yaitu pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan tidak adanya pengaruh signifikan antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai yang dimediasi dari kepuasan kerja.

Sabirin et. al. (2020) melakukan penelitian tentang Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara di Stasiun Karantina Ikan, Pengendalian Mutu dan Keamanan Hasil Perikanan Pontianak. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh etos kerja terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara pada Stasiun Karantina Ikan, Pengendalian Mutu dan Keamanan Hasil Perikanan Pontianak. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode sensus dengan sampel responden sejumlah 35 orang. Metode analisis data pada penelitian ini yaitu analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Zulher (2020) melakukan penelitian tentang Analisis Etos Kerja, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Survey Pada Pegawai UPTD Puskesmas Bangkinang Kota). Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh etos kerja, lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di UPTD Puskesmas Bangkinang Kota. Data pada penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan teknik observasi *file research* dan kuesioner untuk 64 orang responden. Metode analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa etos kerja, lingkungan kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Findriyani dan Parmin (2021) melaksanakan penelitian tentang Pengaruh Religiusitas dan Etika Kerja Islam Terhadap Pengaruh Self Efficacy dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai PT Sung Shim Internasional Cabang Sempor). Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh *self-efficacy* dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai PT. Sung Shim Internasional Cabang Sempor. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan 59 orang responden. Teknik analisa data menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* dan fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Putrayasa dan Astrama (2021) melakukan penelitian tentang Pengaruh Etos Kerja dan *Job Insecurity* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) Denpasar. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh etos kerja dan *job insecurity* terhadap kepuasan kerja. Pengumpulan data menggunakan sampel dengan responden sejumlah 86 orang. Teknik analisis data pada penelitian ini yaitu menggunakan metode regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja dan *job insecurity* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan secara simultan etos kerja dan *job insecurity* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Gita et. al. (2022) melakukan penelitian tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Empiris Pada Pt Marga Maju Mapan Cabang Divisi Proyek Bekasi). Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan penempatan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai PT Marga Maju Mapan Cabang Divisi Proyek Bekasi. Metode penelitian yaitu penelitian deskriptif dan asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data

yang digunakan yaitu *sampling* jenuh dengan sampel sebanyak 38 orang pegawai. Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan metode regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Risal *et al.* (2021) melakukan penelitian tentang *The Influence of HR Practices on Job Satisfaction in the Delivery of Decentralized Health Services (Case Study at Sawerigading General Hospital, Palopo City)*. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan dan pengaruh dari praktik sumber daya manusia yang terdiri dari pelatihan kerja, pengembangan sumber daya manusia, lingkungan kerja dan kompetensi kerja terhadap kepuasan kerja. Pengumpulan data menggunakan metode *saturated sample* dengan kuesioner pada 107 orang responden. Metode analisis data yang digunakan yaitu metode regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja, pengembangan sumber daya manusia, lingkungan kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Gunawan (2015)	Kecerdasan Emosional (X <sub>1</sub> ), Fasilitas Kerja (X <sub>2</sub> ), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X <sub>3</sub> ), Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> ) dan Produktivitas Kerja (Y <sub>2</sub> )	<i>Path Analysis</i>	Kecerdasan Emosional, Fasilitas Kerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh langsung pada Kepuasan Kerja
2.	Arsyad (2016)	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X <sub>1</sub> ), Kompensasi (X <sub>2</sub> ), Karakteristik Pekerjaan (X <sub>3</sub> ) dan Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

3.	Ardiansyah <i>et al.</i> (2017)	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ), Etos Kerja (X <sub>2</sub> ) dan Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
4.	Mardiana <i>et al.</i> (2017)	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X <sub>1</sub> ), Kompensasi (X <sub>2</sub> ), Kepuasan Kerja (Y) dan Kinerja (Z)	<i>Path Analysis</i>	Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja
5.	Wheatley (2017)	<i>Flexible Working Arrangements</i> (X <sub>1</sub> ) dan Kepuasan Kerja (Y)	ANCOVA dan <i>Change-Score Analysis</i>	<i>Flexible Working Arrangements</i> berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja
6.	Capnary <i>et al.</i> (2018)	Fleksibilitas Kerja (X), Kesetiaan (Y <sub>1</sub> ), Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> ) dan <i>Work Life Balance</i> (Z)	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Fleksibilitas Kerja memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap Kesetiaan dan Kepuasan Pegawai
7.	Dailangi <i>et al.</i> (2020)	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X <sub>1</sub> ), Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> ) dan Kinerja Pegawai (Y)	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dan <i>Partial Least Square (PLS)</i>	Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai
8.	Sabirin <i>et al.</i> (2020)	Etos Kerja (X) dan Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Linier Sederhana	Etos Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
9.	Zulher (2020)	Etos Kerja (X <sub>1</sub> ), Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> ), Beban Kerja (X <sub>3</sub> ) dan Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Etos Kerja, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

10.	Findriyani dan Parmin (2021)	<i>Self-Efficacy</i> (X <sub>1</sub> ), Fleksibilitas Kerja (X <sub>2</sub> ), Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> ) dan Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> )	<i>Path Analysis</i>	<i>Self-Efficacy</i> dan Kinerja Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai
11.	Putrayasa dan Astrama (2021)	Etos Kerja (X <sub>1</sub> ), <i>Job Insecurity</i> (X <sub>2</sub> ) dan Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Etos Kerja dan <i>Job Insecurity</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
12.	Risal <i>et al.</i> (2021)	Pelatihan Kerja (X <sub>1</sub> ), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X <sub>2</sub> ), Lingkungan Kerja (X <sub>3</sub> ), Kompetensi (X <sub>4</sub> ) dan Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Pelatihan Kerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Lingkungan Kerja, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
13.	Gita <i>et al.</i> (2022)	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X <sub>1</sub> ), Penempatan Kerja (X <sub>2</sub> ) dan Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Linear Berganda	Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Sumber : Gunawan (2015), Arsyad (2016), Ardiansyah *et al.* (2017), Mardiana *et al.* (2017), Wheatley (2017), Capnary *et al.* (2018), Dailangi *et al.* (2020), Sabirin *et al.* (2020), Zulher (2020), Findriyani dan Parmin (2021), Putrayasa dan Astrama (2021), Risal *et al.* (2021), Gita *et al.* (2022).

Ditemukan adanya persamaan dan perbedaan antara penelitian sebelumnya dan penelitian saat ini. Kesamaan variabel penelitian saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2015) adalah pada variabel bebas Pengembangan Sumber Daya Manusia (X<sub>3</sub>) dan variabel terikat Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>). Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel bebas Kecerdasan Emosional (X<sub>1</sub>), Fasilitas Kerja (X<sub>2</sub>) dan variabel terikat Produktivitas Kerja (Y<sub>2</sub>). Penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang berbeda yaitu menggunakan *Path Analysis*.



Hasil penelitian Gunawan (2015) adalah variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Kesamaan penelitian saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Arsyad (2016) adalah pada variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_1$ ) dan variabel Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel Kompensasi ( $X_2$ ) dan Karakteristik Pekerjaan ( $X_3$ ). Penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang sama yaitu Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian Arsyad (2016) adalah variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

Kesamaan penelitian saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Adiansyah *et al.* (2017) adalah pada variabel Etos Kerja ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ). Penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang sama yaitu Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian Adiansyah *et al.* (2017) adalah variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

Kesamaan penelitian saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardiana *et al.* (2017) adalah pada variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel Kompensasi ( $X_2$ ) dan Kinerja ( $Z$ ). Penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang berbeda yaitu *Path Analysis*. Hasil penelitian Mardiana *et al.* (2017) adalah variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Kesamaan penelitian saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Wheatley (2017) adalah pada variabel *Flexible Working Arrangements* ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Sedangkan perbedaannya adalah pada metode analisis yang digunakan yaitu ANCOVA dan *Change-Score Analysis*. Hasil penelitian Wheatley (2017) adalah variabel independen berpengaruh positif terhadap variabel dependen.

Kesamaan penelitian saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Capnary *et al.* (2018) adalah pada variabel Fleksibilitas Kerja ( $X$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ). Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel Kesetiaan ( $Y_1$ ) dan *Work Life Balance* ( $Z$ ). Penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang

berbeda yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian Capnary *et al.* (2018) adalah variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

Kesamaan penelitian saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Dailangi *et al.* (2020) adalah pada variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ). Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang berbeda yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) dan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian Dailangi *et al.* (2020) adalah variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Kesamaan penelitian saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Sabirin *et al.* (2020) adalah pada variabel Etos Kerja ( $X$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Sedangkan perbedaannya adalah pada metode analisis yang digunakan yaitu Regresi Linier Sederhana. Hasil penelitian Sabirin *et al.* (2020) adalah variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Kesamaan penelitian saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulher (2020) adalah pada variabel Etos Kerja ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) dan Beban Kerja ( $X_3$ ). Penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang sama yaitu Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian Zulher (2020) adalah variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Kesamaan penelitian saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Findriyani dan Parmin (2021) adalah pada variabel Fleksibilitas Kerja ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ). Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel *Self Efficacy* ( $X_1$ ) dan Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ). Penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang berbeda yaitu *Path Analysis*. Hasil penelitian Findriyani dan Parmin (2021) adalah variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

Kesamaan penelitian saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Putrayasa dan Astrama (2021) adalah pada variabel Etos Kerja ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel *Job Insecurity* ( $X_2$ ).

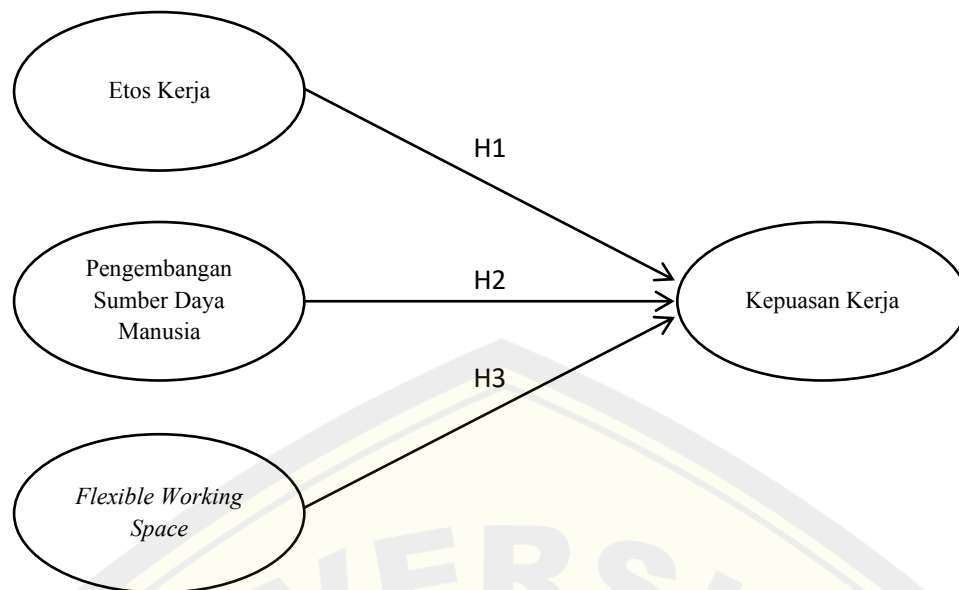
Penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang sama yaitu Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian Putrayasa dan Astrama (2021) adalah variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

Kesamaan penelitian saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Risal *et al.* (2021) adalah pada variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) dan Kompetensi ( $X_4$ ). Penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang sama yaitu Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian Risal *et al.* (2021) adalah variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

Kesamaan penelitian saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Gita *et al.* (2022) adalah pada variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel Penempatan Kerja ( $X_2$ ). Penelitian ini juga menggunakan metode analisis yang sama yaitu Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian Gita *et al.* (2022) adalah variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.


### **2.3 Kerangka Konseptual Penelitian**

Kerangka konseptual penelitian merupakan gambaran hubungan variabel-variabel dalam penelitian yang akan diteliti. Tujuan adanya kerangka konseptual yaitu untuk mempermudah analisis variabel-variabel terkait. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu etos kerja, pengembangan sumber daya manusia dan *Flexible Working Space* dan variabel dependen yaitu kepuasan kerja. Objek dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini yaitu :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan :

- a.  : Pengaruh Parsial  
 b. H1,H2,H3 : Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, dapat dipahami bahwa etos kerja, pengembangan sumber daya manusia dan *flexible working space* dapat berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Jika etos kerja karyawan tinggi maka dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya pengembangan sumber daya manusia, apabila pegawai mendapatkan program pengembangan sumber daya manusia yang maksimal maka akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Sama halnya dengan *flexible working space*, jika penerapan pola kerja *flexible working space* baik, maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kerangka konseptual di atas didasarkan pada penelitian sebelumnya.

#### 2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan praduga yaitu berupa jawaban sementara dari masalah penelitian yang harus dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan

rumusan masalah dan kajian empiris berupa tinjauan pustaka yang telah dilakukan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

#### 2.4.1 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah *et al.* (2017), Sabirin *et al.* (2020), Zulher (2020) dan Putrayasa dan Astrama (2021) menyimpulkan bahwa etos kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sabirin *et al.* (2020) menyimpulkan bahwa etos kerja yang berupa sikap dan perilaku optimis, menjadi diri sendiri, disiplin, menghargai waktu, fokus dan menganggap bahwa pekerjaan adalah suatu bentuk ibadah dapat ditumbuhkan dari efektifitas peran pemimpin dalam memberikan arahan dan evaluasi pekerjaan pegawai. Sehingga timbulnya etos kerja yang baik dalam organisasi akan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Dengan adanya hasil penelitian tersebut, maka penulis membuat hipotesis yaitu :

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember

#### 2.4.2 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2015), Arsyad (2016), Mardiana *et al.* (2017), Dailangi *et al.* (2020), Risal *et al.* (2021) dan Gita *et al.* (2022) menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2015) menyimpulkan bahwa suatu program pengembangan sumber daya manusia harus dipelihara secara terus menerus oleh organisasi untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Risal *et al.* (2021) menyimpulkan bahwa kombinasi terbaik untuk dapat menghasilkan kepuasan kerja yaitu dengan memperhatikan segala faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti pelatihan kerja, pengembangan sumber daya manusia, lingkungan kerja dan kompetensi. Jika pegawai merasa puas, maka hasil kerjanya juga akan baik, sehingga dapat memudahkan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya hasil penelitian tersebut, maka penulis membuat hipotesis yaitu :

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember

#### 2.4.3 Pengaruh *Flexible Working Space* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wheatley (2017), Capnary *et al.* (2018) dan Findriyani dan Parmin (2021) menyatakan bahwa *flexible working space* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Capnary *et al.* (2018) menyimpulkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan *work life balance* sebagai mediator memiliki dampak berbeda-beda terhadap kepuasan kerja, sehingga organisasi harus membuat suatu kebijakan yang dapat memastikan jalannya cara kerja fleksibel namun tetap memperhatikan *work life balance*. Wheatley (2017) menyimpulkan bahwa fleksibilitas kerja dengan opsi lebih memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya hasil penelitian tersebut, maka penulis membuat hipotesis yaitu :

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *flexible working space* terhadap kepuasan kerja KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember

### BAB 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka jenis penelitian ini adalah penelitian pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (*explanatory research*) yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis (Effendi dan Tukiran, 2014:5). Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan objek penelitian yaitu pegawai KPP Bea dan Cukai Jember. Pada penelitian ini akan dianalisis pengaruh etos kerja, pengembangan sumber daya manusia dan *flexible working space* terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember.

#### 3.1 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini yaitu seluruh pegawai sebanyak 36 orang yang berstatus ASN (Aparatur Sipil Negara) pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember. Sampel pada penelitian ini yaitu sampel jenuh (*saturated sampling*) menggunakan keseluruhan populasi, karena populasi pada penelitian ini berjumlah kurang dari 100 orang, yaitu seluruh pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember yang berstatus ASN sejumlah 36 orang. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* yaitu dengan teknik sampling sensus.

#### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data pada penelitian ini yaitu data kualitatif yang dikuantitatifkan, yaitu data kualitatif yang didapatkan dari jawaban responden baik secara kuesioner dan wawancara diubah menjadi data kuantitatif. Sumber data yang digunakan sebagai pertimbangan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan secara langsung di lapangan dari sumber utama dengan metode wawancara dan kuesioner. Sedangkan data sekunder yang merupakan pendukung dari data primer, diperoleh dari studi pustaka, *website* resmi instansi, buku dan literatur.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara, kuesioner dan studi pustaka. Proses pengumpulan data dengan metode wawancara yaitu dengan menemui narasumber dan menanyakan pertanyaan sesuai permasalahan penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui gambaran umum, fenomena, struktur organisasi dan jumlah pegawai pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember. Proses pengumpulan data dengan metode kuesioner yaitu menggunakan daftar pertanyaan mengenai gambaran umum tentang pendapat responden mengenai fenomena penelitian. Namun peneliti fleksibel dalam melaksanakan penyebaran kuesioner, dimana peneliti menyesuaikan dengan preferensi narasumber yang menjadi objek penelitian, apakah akan dilaksanakan secara *offline* dengan lembar kuesioner atau secara *online* dengan *google form*. Daftar pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner mengenai keterkaitan variabel etos kerja, pengembangan sumber daya manusia, dan *flexible working space* terhadap kepuasan kerja. Proses pengumpulan data dengan metode studi pustaka dilakukan dengan mengumpulkan data lewat literatur, buku, internet dan *website* resmi instansi untuk mendukung data primer dari penelitian yang dilaksanakan.

### 3.4 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut, nilai atau sifat dari orang, objek atau kegiatan yang memiliki suatu variasi yang ditetapkan oleh seorang peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:38). Variabel yang terdapat pada penelitian ini yaitu :

a. Variabel Bebas (Independent Variable)

Variabel bebas atau variabel independen yang pada penelitian ini menggunakan konotasi X adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat atau variabel dependen (Sugiyono, 2013:39). Terdapat 3 variabel bebas dalam penelitian ini yaitu :



- 1) Variabel  $X_1$  : Etos Kerja
  - 2) Variabel  $X_2$  : Pengembangan Sumber Daya Manusia
  - 3) Variabel  $X_3$  : *Flexible Working Space*
- b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)
- Variabel terikat atau variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2013:39). Terdapat sebuah variabel terikat (Variabel Y) dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan memberikan makna atau arti, menspesifikasikan aktivitas atau memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Nazir, 2003). Definisi operasional dalam penelitian ini beserta indikatornya adalah sebagai berikut :

- a. Etos Kerja ( $X_1$ )
 

Etos kerja adalah pandangan dan perilaku yang memotivasi semangat kerja yang menggerakkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan di KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember. Indikator pada penelitian ini menggunakan indikator menurut Sinamo (dalam Ardiansyah *et al.*, 2017) yaitu :

  - 1) Kerja adalah rahmat  
Pegawai bekerja dengan penuh syukur karena pekerjaan merupakan rahmat dari Tuhan.
  - 2) Kerja adalah amanah  
Pegawai bekerja dengan penuh tanggung jawab karena pekerjaan adalah amanah yang harus dijalankan sebaik-baiknya.
  - 3) Kerja adalah panggilan  
Pegawai bekerja dengan penuh integritas dengan mengeluarkan seluruh kemampuan yang dimiliki.

- 4) Kerja adalah aktualisasi  
Pegawai bekerja dengan penuh semangat sebagai bentuk aktualisasi diri.
- 5) Kerja adalah ibadah  
Pegawai bekerja serius dengan ikhlas sebagai bentuk ibadah kepada Tuhan.
- 6) Kerja adalah seni  
Pegawai bekerja secara kreatif dengan penuh sukacita karena pekerjaan adalah sebuah seni yang dilakukan dengan nyaman.
- 7) Kerja adalah kehormatan  
Pegawai bekerja secara tekun penuh keunggulan karena pekerjaan adalah hal yang sangat bermakna, sebagai sebuah bentuk penghormatan.
- 8) Kerja adalah pelayanan  
Pegawai bekerja dengan penuh kerendahan hati karena sebagai bentuk pelayanan untuk berbuat baik terhadap pengabdian bagi masyarakat.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia (X<sub>2</sub>)

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai, meningkatkan daya saing, menyesuaikan diri dengan perubahan untuk mencapai tujuan KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember. Indikator yang digunakan pada penelitian ini menggunakan indikator dari Nugraha (2016) dan Mardiana *et. al.* (2017) yaitu :

- 1) Pendidikan pelatihan keterampilan kerja  
Pegawai mendapatkan pendidikan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan kerja.
- 2) Perencanaan jenjang karir  
Pegawai mendapatkan informasi terkait rencana jenjang karir kedepan.

- 3) Fasilitas pendukung  
Pegawai mendapatkan dukungan dari fasilitas instansi dalam mengembangkan kemampuan.
- 4) Pelatihan penggunaan teknologi  
Pegawai mendapatkan pelatihan penggunaan teknologi untuk beradaptasi terhadap perubahan zaman.
- 5) Dokumentasi materi pendidikan pelatihan  
Pegawai dapat mengakses materi pendidikan pelatihan yang telah dilaksanakan.

c. Flexible Working Space ( $X_3$ )

*Flexible working space* adalah metode kerja dimana pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya, baik di kantor, di luar kantor, di rumah atau di tempat lainnya sesuai dengan prosedur KPP Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Jember. Indikator *flexible working space* yang digunakan pada penelitian ini menggunakan indikator oleh Timbal dan Mustabsat (dalam Ananda, 2022) yaitu :

- 1) Lingkungan kerja fleksibel  
Pegawai diberikan kesempatan untuk memilih tempat kerjanya.
- 2) Gangguan stres  
Pegawai merasa tingkat stres menjadi lebih sedikit karena bekerja secara fleksibel.
- 3) Kedekatan dengan keluarga  
Pegawai merasa lebih dekat dengan keluarga selama bekerja secara fleksibel.
- 4) Kesehatan pegawai  
Pegawai merasa lebih sehat dalam bekerja secara fleksibel.
- 5) Kreativitas tinggi  
Pegawai merasa kreativitasnya meningkat sehingga meningkatkan produktivitas kerja saat bekerja secara fleksibel.

- 6) Memisahkan pekerjaan rumah dan kantor serta tekanan diri  
Pegawai merasa dapat lebih mengatur keseimbangan antara urusan rumah dengan kantor.

d. Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja adalah respon emosional pegawai yang didapatkan dari dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dari dalam dan luar pekerjaan yang dapat meningkatkan kedisiplinan, pencapaian, kinerja, produktivitas dan moral pegawai dalam mencapai tujuan KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember. Indikator kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini menggunakan indikator menurut Luthans (2011:142-144) yaitu :

- 1) Pekerjaan itu sendiri  
Pegawai merasa puas terhadap pekerjaan yang jelas sesuai kemampuan serta ekspektasi.
- 2) Gaji  
Pegawai merasa puas dengan besaran gaji yang diberikan sesuai tanggung jawab.
- 3) Promosi  
Pegawai merasa puas dengan kesempatan promosi yang diberikan.
- 4) Supervisi  
Pegawai merasa puas dengan supervisi yang diberikan oleh atasan.
- 5) Kelompok kerja  
Pegawai merasa puas dengan rekan kerja dalam menjalankan pekerjaan.
- 6) Kondisi pekerjaan  
Pegawai merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja yang kondusif.

### 3.6 Skala Pengukuran

Hasil pengisian kuesioner yang telah diisi oleh responden akan diukur menggunakan teknik pengukuran data skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2013:93). Dengan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel yang kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen penelitian yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Kriteria pengukuran skala likert yang digunakan untuk menentukan skor pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju (SS) : diberi skor 5
- b. Setuju (S) : diberi skor 4
- c. Cukup Setuju (CS) : diberi skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : diberi skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : diberi skor 1

### 3.7 Teknik Pengujian Instrumen

#### 3.7.1 Uji Validitas

Suatu instrumen penelitian yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2013:121). Seorang peneliti harus menggunakan alat ukur yang tepat, oleh karena itu harus dilakukan uji validitas terlebih dahulu. Dalam penelitian ini digunakan *Pearson Product Moment* untuk melakukan uji validitas, dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY - (\sum X)(\sum Y))}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

- r = Koefisien korelasi
- n = Jumlah sampel
- $\sum X$  = Jumlah skor X
- $\sum Y$  = Jumlah skor Y
- $\sum XY$  = Jumlah hasil kali skor X dan Y
- $\sum X^2$  = Jumlah kuadrat skor X

$\Sigma Y^2$  = Jumlah kuadrat skor Y

Pengujian dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 0,05 dan membandingkan nilai r tabel dimana :

a. Apabila nilai signifikan  $< 0,05$  maka data tersebut dapat dikatakan tidak valid

b. Apabila nilai signifikansinya  $> 0,05$  maka data tersebut dikatakan valid

Serta :

a. Apabila r hitung  $< r$  tabel maka data tersebut dapat dikatakan tidak valid

b. Apabila r hitung  $> r$  tabel maka data tersebut dikatakan valid

Apabila dalam pengukuran ditemukan data yang tidak valid, maka item kuesioner yang tidak valid tersebut dihapus atau struktur dan maksud kalimatnya diperbaiki dan dilakukan pengumpulan data kembali.

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Suatu instrumen penelitian yang reliabel berarti instrumen tersebut apabila dilakukan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2013:121). Setiap instrumen yang digunakan oleh pe neliti harus menghasilkan hasil pengukuran yang konsisten. Suatu penelitian dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alpha  $> 0,60$  atau 60%. Dalam penelitian ini digunakan *Cronbach Alpha* untuk melakukan uji reliabilitas, dengan rumus :

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

Keterangan :

$\alpha$  = Koefisien reliabilitas

r = Koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = Jumlah variabel bebas dalam persamaan

Apabila terdapat data yang tidak reliabel maka peneliti dapat menghapus item-item dari kuesioner yang tidak reliabel, atau diperbaiki struktur dan maksud kalimatnya.

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan linier antara dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen (Priyatno, 2017:169). Model regresi yang digunakan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

$Y$  = Variabel dependen

$a$  = Koefisien konstanta

$b_1$  = Koefisien regresi etos kerja

$b_2$  = Koefisien regresi pengembangan sumber daya manusia

$b_3$  = Koefisien regresi *flexible working space*

$X_1$  = Variabel etos kerja

$X_2$  = Variabel pengembangan sumber daya manusia

$X_3$  = Variabel *flexible working space*

$e$  = *Disturbance term* (faktor gangguan/error)

### 3.9 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui ada tidaknya normalitas residual, multikolinearitas dan heteroskedastisitas pada model regresi dan apabila memenuhi beberapa asumsi klasik, yaitu data residual terdistribusi normal, tidak adanya multikolinearitas dan heteroskedastisitas, maka model regresi linear tersebut dapat dikatakan baik (Priyatno, 2017:107). Asumsi klasik harus dipenuhi agar suatu model regresi tidak bias dan dapat dipercaya.

#### 3.9.1 Uji Normalitas Model

Menurut Priyatno (2017:109) uji normalitas adalah suatu metode pengujian untuk menguji nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi normal atau tidak. Suatu model regresi yang baik adalah model yang memiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal. Penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% ( $\alpha = 5\%$ , atau

0,05). Jika nilai signifikansi  $\alpha \geq 0,05$  maka nilai residual dapat dikatakan berdistribusi secara normal.

Menurut Santoso (2017:46) perlakuan yang perlu dilakukan oleh peneliti apabila terdapat variabel yang tidak normal adalah dengan menambah jumlah data, menghilangkan data yang dianggap menjadi penyebab tidak normalnya data, melakukan transformasi data dan menerima data apa adanya (tidak perlu diperlakukan dan memang dianggap tidak normal).

### 3.9.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Priyatno (2017:120) multikolinearitas berarti antar variabel independen yang terdapat dalam model regresi memiliki hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna dimana koefisien korelasinya tinggi atau bahkan 1. Untuk mengetahui adanya multikolinearitas dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Apabila nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)  $\leq 10$  dan nilai *Tolerance*  $\geq 0,1$  maka dinyatakan terjadi multikolinearitas (Gujarati dan Porter, 2009:340).

Menurut Gujarati dan Porter (2009:342-346) perlakuan yang perlu dilakukan oleh peneliti apabila terjadi multikolinearitas maka perlu diatasi dengan adanya informasi sebelumnya (informasi apriori), melakukan penggabungan data (*pooling the data*) dengan menghubungkan data *cross section* dan *time series*, mengeluarkan satu atau lebih variabel, transformasi variabel dan penambahan variabel baru.

### 3.9.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Priyatno (2017:126) heteroskedastisitas adalah varian residual yang tidak sama pada semua pengamatan di dalam model regresi dan pada regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas. Menurut Gujarati dan Porter (2009:367) heteroskedastisitas dapat terjadi apabila terdapat *outlier* dalam data dan dapat mengubah hasil dari analisa regresi, terutama apabila suatu penelitian memiliki ukuran sampel yang kecil. Suatu penelitian dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas apabila tidak ada pola yang jelas, seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.



Menurut Santoso (2017:49) perlakuan yang harus dilakukan peneliti yaitu melakukan transformasi data seperti mengubah data tinggi mejadi logaritma, natural, atau yang lain, lalu dilakukan pengujian sekali lagi.

### 3.10 Uji Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis pada penelitian ini digunakan metode analisis regresi linear berganda dan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen digunakan kriteria dari Uji-t.

#### 3.10.1 Uji-t

Uji-t adalah pengujian dari masing-masing koefisien regresi variabel independen terhadap variabel dependen untuk menguji benar atau tidaknya sebuah hipotesis dengan mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut :

$$H_0 : bi = 0 \text{ atau } H_a : bi \neq 0$$

Keterangan :

$H_0$  = Format hipotesis awal

$H_a$  = Format hipotesis alternatif

Langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis
  - a.  $H_0 : bi = 0, i = 1,2,3$  berarti masing-masing variabel independen yaitu Etos Kerja ( $X_1$ ), Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ), *Flexible Working Space* ( $X_3$ ) tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y).
  - b.  $H_a : bi \neq 0, i = 1,2,3$  berarti masing-masing variabel independen yaitu Etos Kerja ( $X_1$ ), Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ), *Flexible Working Space* ( $X_3$ ) berpengaruh secara parsial terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y).
2. Menentukan Tingkat Kepercayaan (*Level of Confidence*)  
Tingkat kepercayaan pada penelitian ini adalah 95% ( $\alpha = 5\%$ , atau 0,05).

3. Menentukan t hitung dan t tabel
  - a. t hitung (tabel koefisien)
  - b. t tabel dapat dicari pada tabel statistik pada signifikan yang ditentukan  $0,05/2 = 0,025$  dikarenakan menggunakan uji 2 arah atau *two tailed* dengan rumus :

$$df = n - k - 1$$

Keterangan :

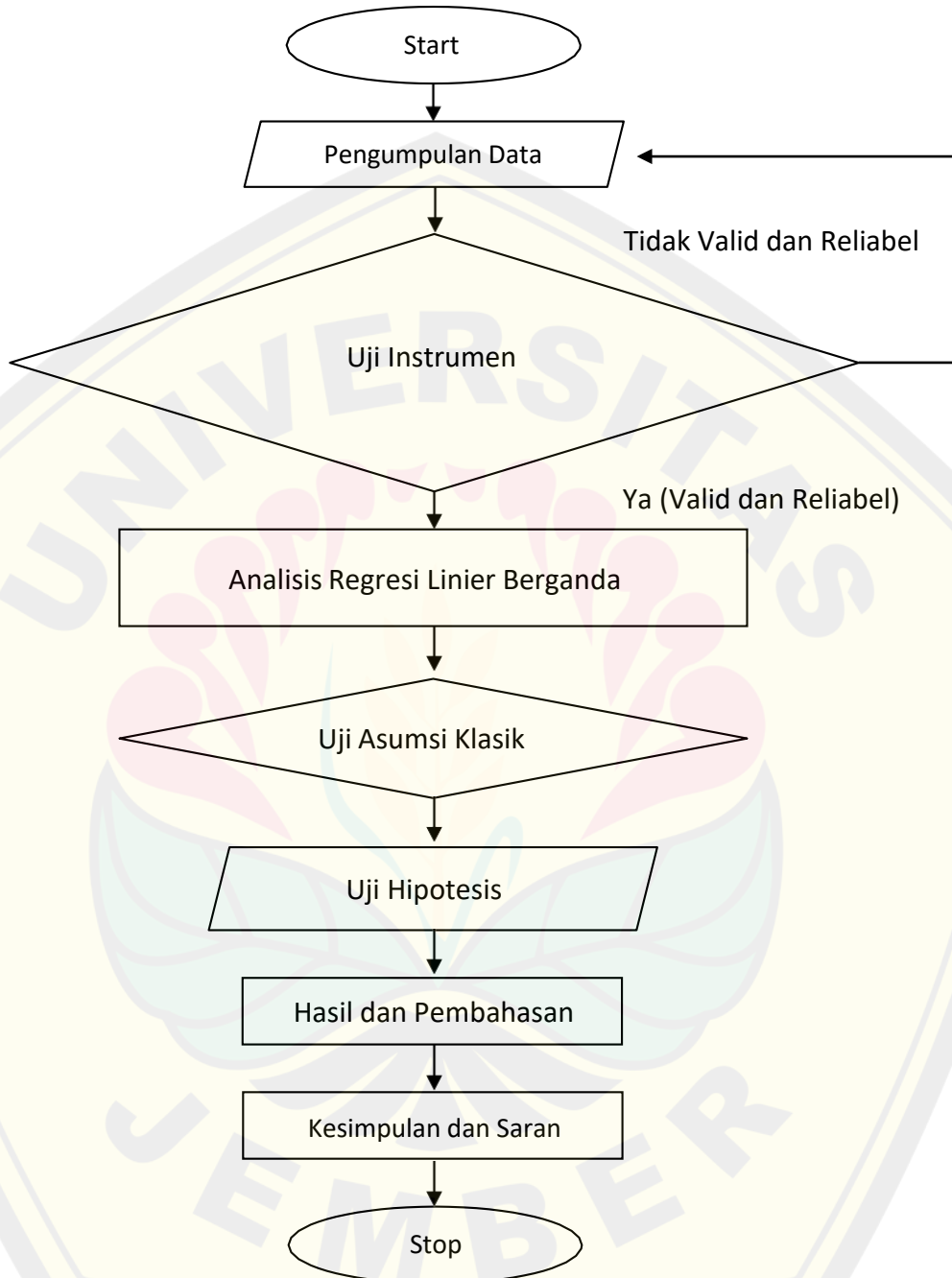
$df$  = *Degree of freedom* (derajat kebebasan)

$n$  = Jumlah sampel

$k$  = Jumlah variabel independen

4. Pengambilan keputusan dan kriteria pengujian
  - a. Jika t hitung  $\geq$  t tabel dan tingkat signifikansi  $\leq \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.
  - b. Jika t hitung  $\leq$  t tabel dan tingkat signifikansi  $\geq \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

### 3.11 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

1. *Start* adalah tahapan awal, yaitu persiapan yang dilakukan sebelum dimulai penelitian.
2. Pengumpulan Data adalah proses pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penelitian dengan cara melakukan wawancara, menyebarkan kuesioner kepada responden dan studi pustaka.
3. Uji Instrumen dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian digunakan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh valid, reliabel dan berdistribusi normal. Jika data yang diperoleh tidak valid, reliabel dan berdistribusi normal maka perlu dilakukan perbaikan ulang.
4. Analisis Regresi Linier Berganda adalah proses analisis untuk mengetahui adanya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
5. Uji Asumsi Klasik pada penelitian ini digunakan dengan uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Uji multikolinieritas untuk mengetahui korelasi antara variabel bebas dan uji heteroskedastisitas untuk mengetahui korelasi variasi dari residual terhadap variabel terikat.
6. Uji hipotesis yaitu uji t untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar variabel untuk menentukan apakah  $H_0$  diterima atau ditolak.
7. Hasil dan Pembahasan merupakan tahap dimana peneliti menunjukkan dan membahas mengenai hasil yang diperoleh dari setiap pengujian pada penelitian.
8. Kesimpulan dan Saran merupakan tahap dimana peneliti menarik kesimpulan dari perolehan data dan pembahasan analisis data dan memberikan saran sesuai dengan hasil penelitian.
9. Stop menunjukkan berakhirnya penelitian yang dilakukan dengan pemberian hasil penelitian.

## BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Instansi

#### 4.1.1 Profil KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember

Kantor Pelayanan dan Pegawai Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Jember (KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember) merupakan instansi yang bertugas untuk memberikan pelayanan dalam kepabeanan dan cukai kepada masyarakat di daerah pengawasannya yaitu Kabupaten Jember, Kabupaten Bondowoso dan Kabupaten Situbondo. KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember memiliki peran penting yaitu :

1. Perumusan kebijakan di bidang penegakan hukum, pelayanan dan pengawasan, optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai.
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang pengawasan, penegakan hukum, pelayanan dan optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai.
3. Penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang pengawasan, penegakan hukum, pelayanan dan optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai.
4. Pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang pengawasan, penegakan hukum, pelayanan dan optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai.
5. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang pengawasan, penegakan hukum, pelayanan dan optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai.
6. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, dan
7. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri Keuangan.

#### 4.1.2 Visi dan Misi

##### a. Visi

KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember memiliki visi “Menjadi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai yang Terbaik Dalam Kinerja dan Citra”

b. Misi

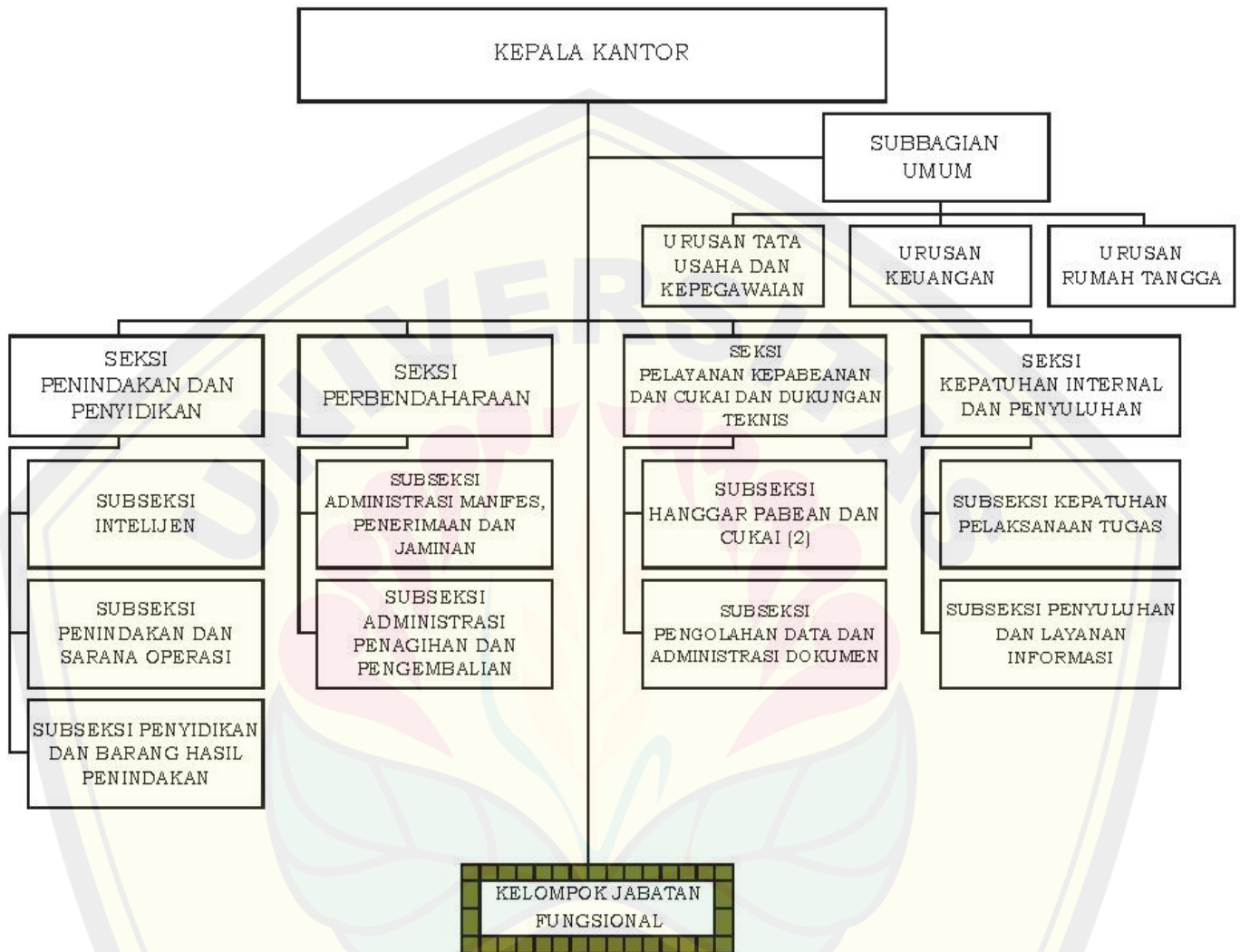
Sedangkan misi dari KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember terdapat 4 (empat) yaitu :

1. Mengoptimalkan penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai
2. Memberikan layanan prima kepada masyarakat usaha dan industri
3. Mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi pertumbuhan industri dan perdagangan
4. Mengoptimalkan pengawasan dan penegakan hukum yang efektif di bidang kepabeanan dan cukai

4.1.3 Struktur Organisasi KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember

Kantor Pelayanan dan Pegawai Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Jember (KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember) memiliki struktur yang sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.3/PMK.01/2014 yang tergambar pada Gambar 4.1 yaitu sebagai berikut :

**BAGAN ORGANISASI  
KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI MADYA PABEAN C**



Gambar 4.1 Struktur Organisasi KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember

Sumber : Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.3/PMK.01/2014

4.1.4 Job Description

Deskripsi pekerjaan (*Job Description*) tiap bidang atau seksi pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember adalah sebagai berikut :

a. Kepala Kantor

Kepala Kantor bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai II Jawa Timur dan memiliki tugas serta

tanggung jawab untuk memimpin, mengkoordinasi dan pengendalian dalam penyelenggaraan tugas serta tanggung jawab KPP Bea Cukai Jember Tipe Madya Pabean C Jember yaitu melaksanakan pengawasan dan pelayanan di bidang kepabeanan dan cukai berdasarkan peraturan/ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

b. Subbagian Umum

Subbagian Umum mempunyai tugas yaitu urusan tata usaha, administrasi kepegawaian dan pengembangan pegawai, memfasilitasi dan melakukan pembinaan administratif bagi Kelompok Jabatan Fungsional Bea dan Cukai, dan jabatan fungsional lain sesuai dengan ruang lingkup tugas jabatan fungsional yang bersangkutan, dan melakukan urusan keuangan dan rumah tangga KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember.

c. Seksi Penindakan dan Penyidikan

Seksi Penindakan dan Penyidikan mempunyai tugas untuk melaksanakan intelijen, patroli, dan operasi pencegahan dan penindakan pelanggaran peraturan perundangundangan di bidang kepabeanan dan cukai, melaksanakan penyidikan tindak pidana di bidang kepabeanan dan cukai, dan melaksanakan pengelolaan dan pemeliharaan sarana operasi, sarana komunikasi, dan senjata api.

d. Seksi Perbendaharaan

Seksi Perbendaharaan mempunyai tugas untuk melakukan pemungutan dan pengadministrasian bea masuk, bea keluar, cukai, dan pungutan negara yang sesuai peraturan perundang-undangan dipungut oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, dan melakukan pelayanan kepabeanan atas sarana pengangkut dan pemberitahuan pengangkutan barang.

e. Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai dan Dukungan Teknis (PKCDT)

Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai dan Dukungan Teknis (PKCDT) mempunyai tugas untuk melakukan pelayanan teknis dan fasilitas serta dukungan teknis di bidang kepabeanan dan cukai, melakukan pengoperasian komputer dan sarana penunjang, melakukan pengelolaan dan penyimpanan data dan berkas (file), melakukan pelayanan dukungan



teknis komunikasi data, pertukaran data elektronik, pengolahan data kepabeanan dan cukai, melakukan penerimaan, penelitian kelengkapan dan pendistribusian dokumen kepabeanan dan cukai, serta menyajikan data kepabeanan dan cukai.

f. Seksi Kepatuhan Internal dan Penyuluhan

Seksi Kepatuhan Internal dan Penyuluhan mempunyai tugas untuk melakukan pengawasan pelaksanaan tugas, pemantauan pengendalian intern, pengelolaan risiko, pengelolaan kinerja, analisis beban kerja, investigasi internal, upaya pencegahan pelanggaran dan penegakan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut hasil pengawasan, melakukan perumusan rekomendasi perbaikan proses bisnis, serta penyusunan rencana kerja dan laporan akuntabilitas di lingkungan kantor pengawasan dan memberikan pelayanan serta bimbingan kepatuhan, konsultasi, dan layanan informasi di bidang kepabeanan dan cukai.

g. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional bertanggung jawab langsung kepada kepala kantor dan mempunyai tugas sesuai kebutuhan beban kerja pada seksi masing-masing, dimana tiap seksi memiliki seorang pejabat senior fungsional.

## 4.2 Deskripsi Statistik Data atau Variabel

Deskripsi statistik data atau variabel dalam penelitian adalah sebuah prosedur untuk memberikan gambaran atau persepsi terhadap distribusi data atau variabel dalam suatu penelitian. Distribusi frekuensi jawaban dari responden akan digunakan sebagai penjelasan secara deskriptif mengenai besarnya nilai variabel satu dengan variabel yang lainnya.

### 4.2.1 Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden pada penelitian ini adalah penjelasan dari data primer yang dikumpulkan lewat kuesioner yang telah diisi oleh responden penelitian yaitu pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember

yang berjumlah 36 orang. Dapat diketahui deskripsi karakteristik responden pada penelitian ini meliputi usia responden, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan dan lama bekerja.

a. Deskripsi Usia Responden

Karakteristik responden berdasarkan usia pada penelitian ini dikelompokkan menjadi beberapa generasi kelahiran yaitu, Generasi Z (kelahiran tahun 1997-2012 atau saat ini berusia 10-25 tahun), Generasi Y (kelahiran tahun 1981-1996 atau saat ini berusia 26-41 tahun) dan Generasi X (kelahiran tahun 1965-1980 atau saat ini berusia 42-57 tahun). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapatkan karakteristik responden berdasarkan usia yang dapat dilihat pada Tabel 4.1 sebagaimana berikut.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

<b>Usia (Tahun)</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Persentasi (%)</b>
10-25 Tahun (Generasi Z)	8	22
26-41 Tahun (Generasi Y)	21	58
42-57 Tahun (Generasi X)	7	20
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui dari 36 orang pegawai, mayoritas karakteristik responden berdasarkan usia yaitu berada pada Generasi Y (kelahiran tahun 1981-1996 atau saat ini berusia 26-41 tahun) sejumlah 21 orang atau 58% dari total populasi, lalu dilanjutkan dengan Generasi Z (kelahiran tahun 1997-2012 atau saat ini berusia 10-25 tahun) sejumlah 8 orang atau 22% dari total populasi dan minoritas karakteristik responden berdasarkan usia yaitu berada pada Generasi X (kelahiran tahun 1965-1980 atau saat ini berusia 42-57 tahun) sejumlah 7 orang atau 20% dari total populasi.

Menurut Robbins dan Judge (2017:87) persebaran berbagai generasi pada lingkungan kerja sangat menguntungkan bagi suatu organisasi, dimana generasi muda lebih mudah dalam beradaptasi terhadap teknologi baru dan lebih mudah dalam pengembangan kemampuan, namun generasi tua lebih stabil dalam emosional dan lebih bijaksana dalam pengambilan keputusan. Generasi Y dan yang menjadi mayoritas populasi menandakan bahwa KPP Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean C Jember memiliki banyak pegawai yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan lebih mudah dalam mengembangkan kemampuan kerja.

b. Deskripsi Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada penelitian ini dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu laki-laki dan perempuan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapatkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagaimana berikut.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Persentasi (%)</b>
Laki-Laki	32	89
Perempuan	4	11
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui dari 36 orang pegawai, mayoritas karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yaitu berada pada laki-laki sejumlah 32 orang atau 88% dari total populasi dan minoritas karakteristik responden berdasarkan usia yaitu berada pada perempuan sejumlah 4 orang atau 12% dari total populasi. Perbandingan antara populasi laki-laki dengan perempuan pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember yaitu 8:1 dari total 36 pegawai, sehingga persentase responden laki-laki pada penelitian ini jauh lebih banyak daripada responden perempuan.

Menurut Robbins dan Judge (2017:89) banyak kesalahpahaman dan kontradiksi terhadap perbedaan kemampuan laki-laki dan perempuan dalam

bekerja, sehingga dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang jelas antara keunggulan kemampuan antar jenis kelamin tersebut dan tindakan diskriminasi terhadap jenis kelamin yang terjadi dapat mencederai kinerja organisasi. Saat ini banyak aturan baru yang mengatur terkait diskriminasi terhadap jenis kelamin dan tiap organisasi diharuskan untuk memperlakukan tiap jenis kelamin secara adil dengan memberikan kesempatan dan perlakuan yang sama.

c. Deskripsi Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan pada penelitian ini dikelompokkan menjadi D1, D3, S1 dan S2. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapatkan karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan yang dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagaimana berikut

Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Persentasi (%)</b>
D1	15	42
D3	8	22
S1	10	28
S2	3	8
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui dari 36 orang pegawai, mayoritas karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan yaitu berada pada D1 sejumlah 15 orang atau 42% dari total populasi, lalu dilanjutkan dengan S1 sejumlah 10 orang atau 28% dari total populasi, D3 sejumlah 8 orang atau 22% dari total populasi dan minoritas karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan yaitu berada pada S2 sejumlah 3 orang atau 8% dari total populasi. Dari persebaran data ini, dapat dikatakan pegawai dengan tingkat pendidikan D1 menjadi responden terbanyak dan pegawai dengan tingkat pendidikan S2 menjadi responden paling sedikit pada penelitian ini.

Menurut Robbins dan Judge (2017:129) semakin tinggi pendidikan pegawai, maka semakin tinggi pula kemampuan pegawai, namun hal ini semakin meningkatkan resiko ketidakpuasan terhadap pekerjaan karena mereka lebih memandang alternatif pekerjaan lainnya. Mayoritas pegawai berpendidikan D1 berarti kebanyakan pegawai masih *fresh graduate* dan memiliki semangat yang tinggi sehingga masih banyak yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaan. Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan kepada bapak I Nyoman Ary Dharma selaku Kepala Subbagian Umum, pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember diperbolehkan untuk melaksanakan pekerjaan bersamaan dengan pelaksanaan kuliah untuk meningkatkan jenjang pendidikan.

d. Deskripsi Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan jabatan pada penelitian ini dikelompokkan berdasarkan unit kerjanya yaitu, Subbagian Umum, Seksi Penindakan dan Penyidikan, Seksi Perbendaharaan, Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai dan Dukungan Teknis (PKCDT), Seksi Kepatuhan Internal dan Penyuluhan dan Kelompok Jabatan Fungsional. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapatkan karakteristik responden berdasarkan usia yang dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagaimana berikut.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan

<b>Jabatan (Unit Kerja)</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Persentasi (%)</b>
Subbagian Umum	7	19
Seksi Penindakan dan Penyidikan	7	19
Seksi Perbendaharaan	4	12
Seksi PKCDT	6	17
Seksi Kepatuhan Internal dan Penyuluhan	7	19
Kelompok Jabatan Fungsional	5	14
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui dari 36 orang pegawai, mayoritas karakteristik responden berdasarkan jabatan atau unit kerja yaitu berada pada Subbagian Umum, Seksi Penindakan dan Penyidikan dan Seksi Kepatuhan Internal dan Penyuluhan dengan jumlah masing-masing sebanyak 7 orang atau 19% dari total populasi, lalu dilanjutkan dengan Seksi PKCDT sejumlah 6 orang atau 17% dari total populasi, Kelompok Jabatan Fungsional sejumlah 5 orang atau 14% dari total populasi dan minoritas karakteristik responden berdasarkan jabatan atau unit kerja yaitu berada pada Seksi Perbendaharaan sejumlah 4 orang atau 12% dari total populasi. Dari persebaran data ini, dapat dikatakan pegawai dengan jabatan atau unit kerja yang berada pada Subbagian Umum, Seksi Penindakan dan Penyidikan dan Seksi Kepatuhan Internal dan Penyuluhan memiliki jumlah responden yang sama sehingga memberikan responden terbanyak dan pegawai dengan jabatan Seksi Perbendaharaan menjadi responden paling sedikit pada penelitian ini.

e. Deskripsi Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja pada penelitian ini dikelompokkan berdasarkan rentang tahun lama bekerjanya yaitu, 1-10 tahun, 11-20 tahun dan 21-30 tahun. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapatkan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja yang dapat dilihat pada Tabel 4.5 sebagaimana berikut.

Tabel 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja

<b>Lama Bekerja (Tahun)</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Persentasi (%)</b>
1-10 Tahun	19	53
11-20 Tahun	11	30
21-30 Tahun	6	17
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui dari 36 orang pegawai, mayoritas karakteristik responden berdasarkan lama bekerja yaitu berada pada rentang 1-10 tahun sebanyak 19 orang atau 53% dari total populasi, lalu dilanjutkan dengan

rentang 11-20 tahun sejumlah 11 orang atau 30% dari total populasi dan minoritas karakteristik responden berdasarkan lama bekerja yaitu berada pada rentang 21-30 tahun sejumlah 6 orang atau 17% dari total populasi. Dari persebaran data ini, dapat dikatakan mayoritas pegawai yang menjadi responden berada pada rentang tahun lama bekerja 1-10 tahun dan pegawai dengan rentang tahun lama bekerja 21-30 tahun menjadi responden paling sedikit pada penelitian ini.

Menurut Robbins dan Judge (2017:116) pegawai yang memiliki komitmen organisasi akan lebih setia dan ingin menetap di organisasi tersebut dalam waktu lama. Rentang tahun lama bekerja 1-10 tahun yang menjadi mayoritas populasi menandakan bahwa KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember memiliki banyak pegawai yang belum lama tergabung sehingga masih memiliki etos kerja, semangat belajar, fleksibilitas dan inovasi yang lebih tinggi.

#### 4.2.2 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang sebaran jawaban masing-masing responden mengenai pernyataan-pernyataan pada kuesioner. Butir pernyataan dalam kuesioner mengacu pada indikator dari masing-masing variabel yang diteliti yaitu Etos Kerja ( $X_1$ ), Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ), *Flexible Working Space* ( $X_3$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Berdasarkan data distribusi frekuensi responden dapat diketahui nilai suatu variabel karena setiap pernyataan yang dijawab oleh responden memiliki nilai bobot yang telah ditentukan dan mencerminkan persepsi responden sehingga dapat diinterpretasikan oleh peneliti. Data distribusi frekuensi jawaban responden dapat menunjukkan besarnya nilai suatu variabel jika dibandingkan dengan variabel lainnya dan dapat menunjukkan bagaimana pola hubungan antar variabel dalam penelitian. Variabel dalam penelitian ini menggunakan penilaian yang direpresentasikan dengan kriteria pengukuran skala likert yang digunakan untuk menentukan skor pada penelitian ini yaitu adalah sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju (SS) : diberi skor 5
- b. Setuju (S) : diberi skor 4
- c. Cukup Setuju (CS) : diberi skor 3

- d. Tidak Setuju (TS) : diberi skor 2  
 e. Sangat Tidak Setuju (STS) : diberi skor 1

Berdasarkan data distribusi frekuensi jawaban responden dapat diketahui seberapa besar nilai suatu variabel. Setiap indikator yang telah diperoleh dan diberi skor oleh responden yang mencerminkan persepsinya kemudian diinterpretasikan oleh peneliti. Penilaian deskripsi variabel didasarkan pada rata-rata persentase jawaban yang diberikan oleh responden.

a. Deskripsi Variabel Etos Kerja ( $X_1$ )

Klasifikasi tingkatan nilai dari masing-masing butir pernyataan pada variabel Etos Kerja ( $X_1$ ) disajikan dalam bentuk statistik deskriptif yang dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagaimana berikut.

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel  $X_1$

Item	Frekuensi										Total
	SS	%	S	%	CS	%	TS	%	STS	%	
<b>X1.1</b>	26	72	10	28	0	0	0	0	0	0	36
<b>X1.2</b>	24	67	12	33	0	0	0	0	0	0	36
<b>X1.3</b>	23	64	12	33	1	3	0	0	0	0	36
<b>X1.4</b>	23	64	9	25	2	6	2	6	0	0	36
<b>X1.5</b>	23	64	13	36	0	0	0	0	0	0	36
<b>X1.6</b>	23	64	9	25	3	8	1	3	0	0	36
<b>X1.7</b>	21	58	9	25	6	17	0	0	0	0	36
<b>X1.8</b>	26	72	10	28	0	0	0	0	0	0	36
<b>Rata-rata</b>	23,63	65,63	10,50	29,17	1,50	4,17	0,38	1,05	0	0	36

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan data pada Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa Etos Kerja yang ada pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember cukup tinggi. Hal ini dapat diketahui dari sebagian besar jawaban responden menyatakan sangat setuju dengan rata-rata jawaban sebesar 65,63%, dilanjutkan dengan jawaban setuju dengan rata-rata jawaban sebesar 29,17%, jawaban cukup setuju dengan 4,17% dan sisanya 1,05% dengan jawaban tidak setuju.

Pernyataan X1.1 dan X1.8 menjadi pernyataan dengan jumlah jawaban sangat setuju terbanyak dalam kuesioner sebesar 72%. Kedua pernyataan tersebut mewakili indikator pertama pada variabel etos kerja yaitu kerja adalah rahmat yang menunjukkan bahwa pegawai bekerja dengan penuh syukur karena



pekerjaan merupakan rahmat dari Tuhan dan indikator kedelapan pada variabel etos kerja yaitu kerja adalah pelayanan yang menunjukkan bahwa pegawai bekerja dengan penuh kerendahan hati karena sebagai bentuk pelayanan untuk berbuat baik terhadap pengabdian bagi masyarakat. Kemudian sebesar 36% responden menyatakan setuju pada pernyataan X1.5 dalam kuesioner. Pernyataan ini mewakili indikator kelima pada variabel etos kerja yaitu kerja adalah ibadah yang menunjukkan bahwa pegawai bekerja serius dengan ikhlas sebagai bentuk ibadah kepada Tuhan. Lalu sebesar 17% responden menyatakan cukup setuju pada pernyataan X1.7 dalam kuesioner. Pernyataan ini mewakili indikator ketujuh pada variabel etos kerja yaitu kerja adalah kehormatan yang menunjukkan bahwa pegawai bekerja secara tekun penuh keunggulan karena pekerjaan adalah hal yang sangat bermakna, sebagai sebuah bentuk penghormatan.

Walaupun sebagian besar responden menjawab kuesioner dengan pernyataan positif, namun masih terdapat sebagian kecil responden yang memberikan pernyataan negatif pada kuesioner. Pernyataan negatif tersebut yaitu pada pernyataan X1.4 sebesar 6% yang mewakili indikator keempat dalam variabel etos kerja yaitu kerja adalah aktualisasi diri yang menunjukkan bahwa pegawai bekerja dengan tidak dengan penuh semangat dan bukan sebagai bentuk aktualisasi diri dan X1.6 sebesar 3% yang mewakili indikator keenam dalam variabel etos kerja yaitu kerja adalah seni yang menunjukkan bahwa pegawai tidak bekerja secara kreatif dengan penuh sukacita karena pekerjaan bukanlah sebuah seni yang dilakukan dengan nyaman. Hal ini dapat terjadi karena tidak semua pegawai semangat bekerja dan memandang pekerjaan sebagai bentuk aktualisasi diri dan tidak semua pegawai merasa nyaman, bekerja secara kreatif dan memandang pekerjaan sebagai sebuah seni.

b. Deskripsi Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ )

Klasifikasi tingkatan nilai dari masing-masing butir pernyataan pada variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ) disajikan dalam bentuk statistik deskriptif yang dapat dilihat pada Tabel 4.7 sebagaimana berikut.

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel X<sub>2</sub>

Item	Frekuensi										Total
	SS	%	S	%	CS	%	TS	%	STS	%	
<b>X2.1</b>	24	67	11	31	1	3	0	0	0	0	36
<b>X2.2</b>	20	56	13	36	3	8	0	0	0	0	36
<b>X2.3</b>	24	67	12	33	0	0	0	0	0	0	36
<b>X2.4</b>	27	75	6	17	3	8	0	0	0	0	36
<b>X2.5</b>	27	75	9	25	0	0	0	0	0	0	36
<b>Rata-rata</b>	24,40	67,78	10,20	28,33	1,40	3,89	0	0	0	0	36

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan data pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa penerapan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang ada pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember telah berjalan dengan baik. Hal ini dapat diketahui dari sebagian besar jawaban responden menyatakan sangat setuju dengan rata-rata jawaban sebesar 67,78%, dilanjutkan dengan jawaban setuju dengan rata-rata jawaban sebesar 28,33% dan sisanya 3,89% dengan jawaban cukup setuju.

Pernyataan X2.4 dan X2.5 menjadi pernyataan dengan jumlah jawaban sangat setuju terbanyak dalam kuesioner sebesar 75%. Kedua pernyataan tersebut mewakili indikator keempat pada variabel pengembangan sumber daya manusia yaitu pelatihan penggunaan teknologi yang menunjukkan bahwa pegawai mendapatkan pelatihan penggunaan teknologi untuk beradaptasi terhadap perubahan zaman dan indikator kelima pada variabel pengembangan sumber daya manusia yaitu dokumentasi materi pendidikan pelatihan yang menunjukkan bahwa pegawai dapat mengakses materi pendidikan pelatihan yang telah dilaksanakan. Kemudian sebesar 36% responden menyatakan setuju pada pernyataan X2.2 dalam kuesioner. Pernyataan ini mewakili indikator kedua pada variabel pengembangan sumber daya manusia yaitu perencanaan jenjang karir yang menunjukkan bahwa pegawai mendapatkan informasi terkait rencana jenjang karir kedepan.

Pada pernyataan dalam kuesioner, tidak ada responden yang memberikan jawaban dengan pernyataan negatif. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia telah ada dan diterapkan dengan baik oleh KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember kepada pegawainya. Terjadinya fenomena ini

merupakan hal yang baik bagi organisasi karena pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan bagi organisasi agar pegawai dapat terus meningkatkan daya saing, kemampuannya dan beradaptasi dengan perkembangan dunia.

c. Deskripsi Variabel *Flexible Working Space* ( $X_3$ )

Klasifikasi tingkatan nilai dari masing-masing butir pernyataan pada variabel *Flexible Working Space* ( $X_3$ ) disajikan dalam bentuk statistik deskriptif yang dapat dilihat pada Tabel 4.8 sebagaimana berikut.

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel  $X_3$

Item	Frekuensi										Total
	SS	%	S	%	CS	%	TS	%	STS	%	
<b>X3.1</b>	26	72	10	28	0	0	0	0	0	0	36
<b>X3.2</b>	25	69	11	31	0	0	0	0	0	0	36
<b>X3.3</b>	20	56	13	36	3	8	0	0	0	0	36
<b>X3.4</b>	19	53	12	33	5	14	0	0	0	0	36
<b>X3.5</b>	7	19	20	56	6	17	3	8	0	0	36
<b>X3.6</b>	1	3	20	56	10	28	5	14	0	0	36
<b>Rata-rata</b>	16,33	45,37	14,33	39,81	4,00	11,11	1,33	3,70	0	0	36

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan data pada Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa penerapan *Flexible Working Space* yang ada pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember telah berjalan dengan baik. Hal ini dapat diketahui dari sebagian besar jawaban responden menyatakan sangat setuju dengan rata-rata jawaban sebesar 45,37%, dilanjutkan dengan jawaban setuju dengan rata-rata jawaban sebesar 39,81%, selanjutnya 3,89% dengan jawaban cukup setuju dan sisanya sebesar 3,70% dengan jawaban tidak setuju.

Pernyataan X3.1 menjadi pernyataan dengan jumlah jawaban sangat setuju terbanyak dalam kuesioner sebesar 72%. Pernyataan tersebut mewakili indikator pertama pada variabel *flexible working space* yaitu lingkungan kerja fleksibel yang menunjukkan bahwa pegawai diberikan kesempatan untuk memilih tempat kerja. Kemudian sebesar 56% responden menyatakan setuju pada pernyataan X3.5 dan X3.6 dalam kuesioner. Kedua pernyataan ini mewakili indikator kelima pada variabel *flexible working space* yaitu kreativitas tinggi yang menunjukkan bahwa pegawai merasa kreativitasnya meningkat sehingga meningkatkan produktivitas

kerja saat bekerja secara fleksibel dan indikator keenam pada variabel *flexible working space* yaitu memisahkan pekerjaan rumah dan kantor serta tekanan diri yang menunjukkan bahwa pegawai merasa dapat lebih mengatur keseimbangan antara urusan rumah dengan kantor. Lalu sebesar 14% responden menyatakan cukup setuju pada pernyataan X3.4 dalam kuesioner. Pernyataan ini mewakili indikator keempat pada variabel *flexible working space* yaitu kesehatan pegawai yang menunjukkan bahwa pegawai merasa lebih sehat dalam bekerja secara fleksibel.

Walaupun sebagian besar responden menjawab kuesioner dengan pernyataan positif, namun masih terdapat sebagian kecil responden yang memberikan pernyataan negatif pada kuesioner. Pernyataan negatif tersebut yaitu jawaban tidak setuju pada pernyataan X3.5 sebesar 8% dan X3.6 sebesar 14%. Hal ini dapat terjadi karena beberapa pegawai merasakan bahwa bekerja secara fleksibel di luar kantor tidak meningkatkan kreativitas, melainkan mengurangi kreativitasnya sehingga produktivitasnya menurun. Juga sebagian pegawai tidak dapat mengatur keseimbangan antara urusan rumah dengan kantor, hal ini cukup umum karena tidak semua keluarga di rumah memahami pola kerja *work from home* sehingga mengganggu pegawai saat bekerja di rumah.

d. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Klasifikasi tingkatan nilai dari masing-masing butir pernyataan pada variabel Kepuasan Kerja (Y) disajikan dalam bentuk statistik deskriptif yang dapat dilihat pada Tabel 4.9 sebagaimana berikut.

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Y

Item	Frekuensi										Total
	SS	%	S	%	CS	%	TS	%	STS	%	
Y.1	27	75	9	25	0	0	0	0	0	0	36
Y.2	31	86	5	14	0	0	0	0	0	0	36
Y.3	19	53	16	44	1	3	0	0	0	0	36
Y.4	20	56	14	39	2	6	0	0	0	0	36
Y.5	20	56	14	39	1	3	1	3	0	0	36
Y.6	25	69	11	31	0	0	0	0	0	0	36
<b>Rata-rata</b>	<b>23,67</b>	<b>65,74</b>	<b>11,50</b>	<b>31,94</b>	<b>0,67</b>	<b>1,85</b>	<b>0,17</b>	<b>0,46</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36</b>

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan data pada Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa kepuasan kerja yang ada pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember cukup tinggi. Hal ini dapat diketahui dari sebagian besar jawaban responden menyatakan sangat setuju dengan rata-rata jawaban sebesar 65,74%, dilanjutkan dengan jawaban setuju dengan rata-rata jawaban sebesar 31,94%, selanjutnya 1,85% dengan jawaban cukup setuju dan sisanya sebesar 0,46% dengan jawaban tidak setuju.

Pernyataan Y.2 menjadi pernyataan dengan jumlah jawaban sangat setuju terbanyak dalam kuesioner sebesar 86%. Pernyataan tersebut mewakili indikator kedua pada variabel kepuasan kerja yaitu gaji yang menunjukkan bahwa pegawai merasa puas dengan besaran gaji yang diberikan sesuai tanggung jawab. Kemudian sebesar 44% responden menyatakan setuju pada pernyataan Y.3 dalam kuesioner. Pernyataan ini mewakili indikator ketiga pada variabel kepuasan kerja yaitu promosi yang menunjukkan bahwa merasa puas dengan kesempatan promosi yang diberikan. Lalu sebesar 6% responden menyatakan cukup setuju pada pernyataan Y.4 dalam kuesioner. Pernyataan ini mewakili indikator keempat pada variabel kepuasan kerja yaitu supervisi yang menunjukkan bahwa pegawai merasa puas dengan supervisi yang diberikan oleh atasan.

Walaupun sebagian besar responden menjawab kuesioner dengan pernyataan positif, namun masih terdapat sebagian kecil responden yang memberikan pernyataan negatif pada kuesioner. Pernyataan negatif tersebut yaitu pada pernyataan Y.5 dengan jawaban tidak setuju sebesar 3%. Pernyataan ini mewakili indikator kelima pada variabel kepuasan kerja yaitu kelompok kerja yang menunjukkan pegawai merasa tidak merasa puas dengan rekan kerja dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini dapat terjadi karena ada seorang pegawai yang kurang puas dengan rekan kerjanya selama bekerja di KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember.

#### **4.3 Hasil Analisis Data**

Sebelum analisa data dilakukan, dilaksanakan Uji Validitas dan Uji Reabilitas instrumen penelitian terlebih dahulu. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kelayakan instrumen berupa butir pernyataan yang digunakan oleh

peneliti pada penelitian ini. Aplikasi yang digunakan dalam melaksanakan pengujian instrumen penelitian adalah dengan menggunakan program IBM SPSS Statistics 29.

#### 4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini uji validitas instrumen menggunakan *Pearson Product Moment* dengan mengkorelasikan setiap pernyataan dengan skor total, yang kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan taraf signifikansi 5%. Hasil uji dikatakan valid apabila nilai signifikansinya  $< 0,05$  dan  $r$  hitung  $> r$  tabel. Hasil uji validitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.10 sebagaimana berikut.

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Sign.	Hasil Uji
Etos Kerja (X1)	X1.1	0,629	0,3291	0,000	Valid
	X1.2	0,547	0,3291	0,001	Valid
	X1.3	0,361	0,3291	0,030	Valid
	X1.4	0,736	0,3291	0,000	Valid
	X1.5	0,492	0,3291	0,002	Valid
	X1.6	0,656	0,3291	0,000	Valid
	X1.7	0,827	0,3291	0,000	Valid
	X1.8	0,437	0,3291	0,008	Valid
Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)	X2.1	0,753	0,3291	0,000	Valid
	X2.2	0,771	0,3291	0,000	Valid
	X2.3	0,765	0,3291	0,000	Valid
	X2.4	0,832	0,3291	0,000	Valid
	X2.5	0,754	0,3291	0,000	Valid
Flexible Working Space (X3)	X3.1	0,518	0,3291	0,001	Valid
	X3.2	0,467	0,3291	0,004	Valid
	X3.3	0,557	0,3291	0,000	Valid
	X3.4	0,768	0,3291	0,000	Valid
	X3.5	0,503	0,3291	0,002	Valid
	X3.6	0,678	0,3291	0,000	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y.1	0,746	0,3291	0,000	Valid
	Y.2	0,342	0,3291	0,041	Valid
	Y.3	0,779	0,3291	0,000	Valid
	Y.4	0,896	0,3291	0,000	Valid
	Y.5	0,815	0,3291	0,000	Valid
	Y.6	0,767	0,3291	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan data pada Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa semua butir pernyataan memiliki nilai  $r$  hitung yang lebih besar daripada  $r$  tabel (0,3291) dan memiliki nilai signifikansi lebih kecil daripada 0,05. Artinya dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh butir pernyataan dapat dinyatakan valid untuk mengukur apa yang hendak diteliti dan penelitian dapat dilanjutkan.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan apakah sebuah instrumen penelitian yang digunakan reliabel, yang berarti instrumen tersebut apabila dilakukan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Suatu penelitian dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alpha  $>0,60$  atau 60%. Dalam penelitian ini digunakan *Cronbach Alpha* untuk melakukan uji reliabilitas. Hasil uji reliabilitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.11 sebagaimana berikut.

Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai $\alpha$	$\alpha$ Ketetapan	Hasil Uji
Etos Kerja (X <sub>1</sub> )	0,738	0,60	Reliabel
Pengembangan Sumber Daya Manusia (X <sub>2</sub> )	0,827	0,60	Reliabel
Flexible Working Space (X <sub>3</sub> )	0,604	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,831	0,60	Reliabel

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan data pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel yaitu, Etos Kerja (X<sub>1</sub>), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X<sub>2</sub>), *Flexible Working Space* (X<sub>3</sub>) dan Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai koefisien alpha atau *Cronbach Alpha*  $>0,60$  atau 60%. Artinya dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel pada penelitian ini reliabel atau dapat diandalkan dan penelitian dapat dilanjutkan.

#### 4.3.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen. Variabel independen pada penelitian ini yaitu Etos Kerja (X<sub>1</sub>), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X<sub>2</sub>), *Flexible Working Space* (X<sub>3</sub>) dan variabel dependen

pada penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja (Y). Hasil analisis regresi linier berganda pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.12 sebagaimana berikut.

Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi $\beta$	Sign. <i>p-value</i>	Keterangan
Konstanta	-0,837	0,668	
Etos Kerja (X1)	0,312	0,001	Signifikan
Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)	0,180	0,033	Signifikan
Flexible Working Space (X3)	0,508	<0,001	Signifikan

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan data pada Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa hasil analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = -0,837 + 0,312X_1 + 0,180X_2 + 0,508X_3 + e$$

- Nilai Konstanta

Nilai konstanta adalah -0,837 yang berarti jika variabel independen (etos kerja, pengembangan sumber daya manusia dan *flexible working space*) bernilai nol, maka nilai variabel dependen (kepuasan kerja) adalah sebesar -0,837 satuan.
- Etos Kerja (X<sub>1</sub>)

Nilai koefisien regresi Etos Kerja (X<sub>1</sub>) adalah 0,312 bertanda positif dan nilai signifikansi *p-value* sebesar 0,001 yang berarti  $\leq 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel etos kerja (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember.
- Pengembangan Sumber Daya Manusia (X<sub>2</sub>)

Nilai koefisien regresi Pengembangan Sumber Daya Manusia (X<sub>2</sub>) adalah 0,180 bertanda positif dan nilai signifikansi *p-value* sebesar 0,033 yang berarti  $\leq 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Y pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember.



d. *Flexible Working Space* ( $X_3$ )

Nilai koefisien regresi *Flexible Working Space* ( $X_3$ ) adalah 0,508 bertanda positif dan nilai signifikansi p-value sebesar  $<0,001$  yang berarti  $\leq 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel etos kerja  $X_1$  berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja  $Y$  pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember.

e. Nilai Beta

Nilai beta yang digunakan adalah *Unstandardized Coefficients B*. Dimana nilai beta dari masing-masing variabel independen yaitu Etos Kerja ( $X_1$ ) sebesar 0,312, Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ) sebesar 0,180 dan *Flexible Working Space* ( $X_3$ ) sebesar 0,508. Maka urutan pengaruh paling dominan dari variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut : *Flexible Working Space* ( $X_3$ ), Etos Kerja ( $X_1$ ) dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ).

Koefisien determinasi ( $R$  Kuadrat atau *R Square*) yang disimbolkan sebagai  $R^2$  adalah besarnya nilai pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Koefisien determinasi pada penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 4.13 sebagaimana berikut.

Tabel 4.13 Koefisien Determinasi

Variabel	R	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja	.939 <sup>a</sup>	0,882	0,870

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi adalah sebesar 0,882 atau sama dengan 88% yang berarti bahwa variabel independen yaitu etos kerja, pengembangan sumber daya manusia dan *flexible working space* berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja sebesar 0,882 atau 88% dan sisanya 0,118 atau 12% dipengaruhi oleh variabel lain yang diluar penelitian ini.

#### 4.3.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui ada tidaknya normalitas residual, multikolinearitas dan heteroskedastisitas pada model regresi. Model regresi linear tersebut dapat dikatakan baik apabila memenuhi beberapa asumsi klasik, yaitu data residual terdistribusi normal, tidak adanya multikolinearitas dan heteroskedastisitas.

##### a. Uji Normalitas Model

Uji normalitas adalah suatu metode pengujian untuk menguji nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi normal atau tidak (Priyatno, 2017:109). Suatu model regresi yang baik adalah model yang memiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal. Penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% ( $\alpha = 5\%$ , atau 0,05). Jika nilai signifikansi  $\alpha \geq 0,05$  maka nilai residual dapat dikatakan berdistribusi secara normal. Hasil uji normalitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.14 sebagaimana berikut.

Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas

N		<b>36</b>
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,81060470
Most Extreme Differences	Absolute	0,091
	Positive	0,070
	Negative	-0,091
Test Statistic		0,099
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)<sup>c</sup></b>		<b>0,200<sup>d</sup></b>

Sumber : Lampiran 9

Berdasarkan data pada Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa hasil uji normalitas model dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov test* menunjukkan hasil dari model persamaan regresi dengan 36 sampel responden memiliki nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 yang lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ . Artinya dapat diambil kesimpulan bahwa model persamaan regresi pada penelitian ini berdistribusi dengan normal.

## b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui terjadi atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi. Multikolinearitas berarti antar variabel independen yang terdapat dalam model regresi memiliki hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna dimana koefisien korelasinya tinggi atau bahkan 1. Untuk mengetahui adanya multikolinearitas dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Apabila nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)  $\leq 10$  dan nilai *Tolerance*  $\geq 0,1$  maka dinyatakan terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.15 sebagaimana berikut.

Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF	Toleransi	Keterangan
Etos Kerja (X1)	3,049	0,328	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)	1,440	0,695	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Flexible Working Space (X3)	2,669	0,375	Tidak Terjadi Multikolinearitas

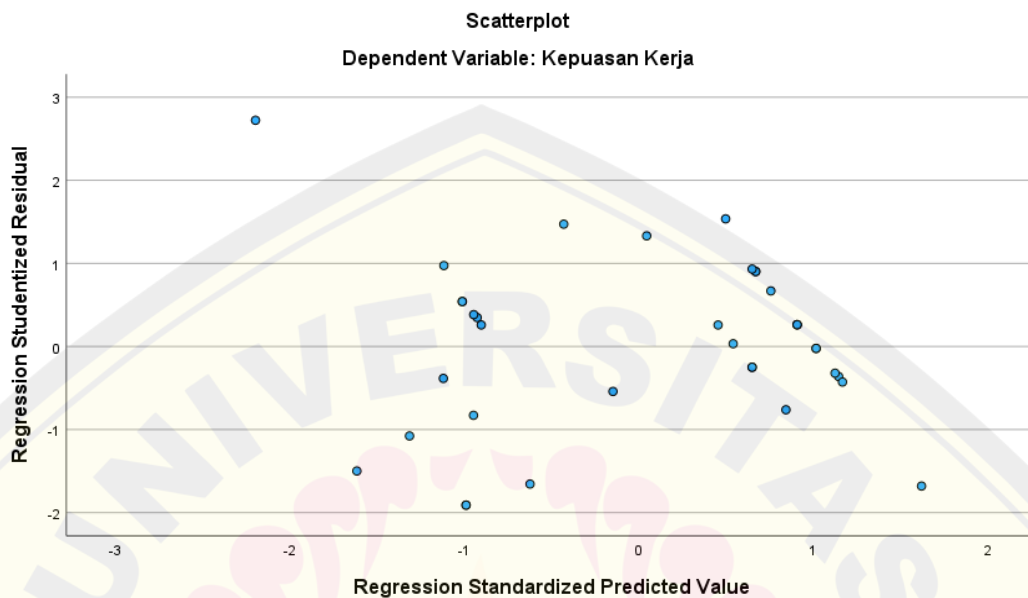
Sumber : Lampiran 9

Berdasarkan data pada Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa hasil uji multikolinearitas menunjukkan hasil dari model persamaan regresi dengan 36 sampel responden memiliki nilai  $VIF \leq 10$  dan nilai toleransi (*tolerance*)  $\geq 0,1$  dari masing-masing variabel. Artinya dapat diambil kesimpulan bahwa model persamaan regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas atau tidak terjadi korelasi antara variabel bebas.

## c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui terjadi atau tidaknya heteroskedastisitas pada model regresi. Heterokedastisitas adalah varian residual yang tidak sama pada semua pengamatan di dalam model regresi dan pada regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas dapat terjadi apabila terdapat *outlier* dalam data dan dapat mengubah hasil dari analisa regresi, terutama apabila suatu penelitian memiliki ukuran sampel yang kecil. Suatu model regresi dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas apabila tidak

ada pola yang jelas, seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil uji heterokedastisitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.2 sebagaimana berikut.



Gambar 4.2 Grafik *Scatterplot* Uji Heteroskedastisitas

Sumber : Lampiran 9

Berdasarkan data pada Gambar 4.2 dapat diketahui bahwa tidak terdapat pola tertentu yang data diperlihatkan oleh titik-titik dalam gambar. Pola titik-titik pada *scatterplot* tersebut menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada penelitian ini.

#### 4.3.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini digunakan metode analisis regresi linear berganda dan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini uji hipotesis menggunakan kriteria dari uji parsial (Uji t).

##### a. Uji Parsial (Uji-t)

Uji-t adalah pengujian dari masing-masing koefisien regresi variabel independen terhadap variabel dependen untuk menguji benar atau tidaknya sebuah hipotesis dengan mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen

terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilaksanakan dengan membandingkan nilai  $t$  hitung dengan  $t$  tabel atas pengujian antara variabel etos kerja, pengembangan sumber daya manusia dan *flexible working space*. Langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis
  - a.  $H_0 : b_i = 0, i = 1,2,3$  berarti masing-masing variabel independen yaitu Etos Kerja ( $X_1$ ), Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ), *Flexible Working Space* ( $X_3$ ) tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $Y$ ).
  - b.  $H_a : b_i \neq 0, i = 1,2,3$  berarti masing-masing variabel independen yaitu Etos Kerja ( $X_1$ ), Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ), *Flexible Working Space* ( $X_3$ ) berpengaruh secara parsial terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $Y$ ).
2. Menentukan Tingkat Kepercayaan (*Level of Confidence*)  
Tingkat kepercayaan pada penelitian ini adalah 95% ( $\alpha = 5\%$ , atau 0,05).
3. Menentukan  $t$  hitung dan  $t$  tabel
  - a.  $t$  hitung (tabel koefisien)
  - b.  $t$  tabel dapat dicari pada tabel statistik pada signifikan yang ditentukan  $0,05/2 = 0,025$  dikarenakan menggunakan uji 2 arah atau *two tailed* dengan rumus :

$$df = n - k - 1$$

Keterangan :

$df$  = *Degree of freedom* (derajat kebebasan)

$n$  = Jumlah sampel

$k$  = Jumlah variabel independen

Maka :

$$\begin{aligned} df &= n - k - 1 \\ &= 36 - 3 - 1 \\ &= 32 \end{aligned}$$

$$df = t(0,05;32) = t \text{ tabel} = 2.03693$$

4. Pengambilan keputusan dan kriteria pengujian
- Jika  $t$  hitung  $\geq t$  tabel dan tingkat signifikansi  $\leq \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.
  - Jika  $t$  hitung  $\leq t$  tabel dan tingkat signifikansi  $\geq \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Hasil uji parsial (Uji-t) pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.16 sebagaimana berikut.

Tabel 4.16 Hasil Uji t

Variabel	t hitung	t tabel	p-value	Keterangan
Etos Kerja (X1)	3,674	2,0369	0,001	H1 Diterima
Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)	2,230	2,0369	0,033	H2 Diterima
Flexible Working Space (X3)	5,033	2,0369	<0,001	H3 Diterima

Sumber : Lampiran 10

Berdasarkan data pada Tabel 4.16 dapat diketahui hubungan variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut :

- Etos Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y)  
Variabel Etos Kerja ( $X_1$ ) mempunyai nilai  $t$  hitung sebesar 3,674 yang mana lebih besar dari nilai  $t$  tabel sebesar 2,0369, juga nilai signifikan ( $p$ -value) sebesar 0,001 yang berarti lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang mana dapat disimpulkan bahwa variabel Etos Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).
- Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y)  
Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ) mempunyai nilai  $t$  hitung sebesar 2,230 yang mana lebih besar dari nilai  $t$  tabel sebesar 2,0369, juga nilai signifikan ( $p$ -value) sebesar 0,033 yang berarti lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$

ditolak dan  $H_2$  diterima yang mana dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

c. *Flexible Working Space* ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Variabel *Flexible Working Space* ( $X_3$ ) mempunyai nilai t hitung sebesar 5,033 yang mana lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,0369, juga nilai signifikan (*p-value*) sebesar  $<0,001$  yang berarti lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima yang mana dapat disimpulkan bahwa *Flexible Working Space* ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

#### 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian yang telah dilakukan terhadap 36 responden berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember tentang Etos Kerja ( $X_1$ ), Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ), *Flexible Working Space* ( $X_3$ ) dan Kepuasan Kerja (Y) diperoleh data primer berupa jawaban kuesioner sebagai bahan analisis.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas yaitu Etos Kerja ( $X_1$ ), Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ), *Flexible Working Space* ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

##### 4.4.1 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Etos Kerja terhadap Kepuasan Kerja dapat diketahui bahwa Etos Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember. Semakin tinggi etos kerja pegawai, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ardiansyah et al. (2017), Sabirin et al. (2020), Zulher (2020) dan Putrayasa dan Astrama (2021) yang juga menyimpulkan bahwa etos kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut Niazi (2019) pegawai yang memiliki etos kerja yang baik akan menunjukkan sikap, perilaku dan keyakinan

yang baik dalam menjalankan pekerjaannya sehingga dapat bekerja secara optimal, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerjanya. Etos kerja pegawai yang tinggi, dapat mengurangi kemalasan rekan kerja dalam kelompok kerja sehingga kinerja dapat terjaga (Robbins dan Judge, 2017:330).

Mayoritas pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember merasakan bahwa pekerjaannya merupakan sebuah rahmat dari Tuhan dan pekerjaannya merupakan bentuk pelayanan terhadap masyarakat yang ditunjukkan pada mayoritas jawaban pada pernyataan X1.1 yang mewakili indikator pertama dan X1.8 yang mewakili indikator kedelapan. Rasa syukur pegawai dalam bekerja membuatnya lebih semangat dan meningkatkan etos kerjanya. Kesadaran pegawai akan tanggung jawabnya sebagai pelayan masyarakat membuat pegawai bekerja dengan lebih rendah hati sebagai bentuk pengabdianya bagi masyarakat dan membuat pegawai lebih semangat dalam bekerja sehingga etos kerjanya tinggi. Hal-hal tersebut adalah salah satu alasan utama pegawai merasa puas dan merasakan pantas dalam mendapatkan gaji atas hasil kerja kerasnya. Juga merupakan penyemangat untuk pegawai mendapatkan promosi dan mengikuti jenjang karir yang telah direncanakan. Pegawai pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember memiliki kepribadian dan karakteristik yang berbeda-beda sehingga respon serta pandangannya terhadap sesuatu tentunya berbeda-beda pula.

Etos kerja dalam KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember dijaga dengan berbagai aktivitas seperti *Knowing Your Employee* dimana kepala kantor dan kepala seksi mengunjungi kediaman tiap pegawai untuk bersilaturahmi, *CMC (Coaching, Mentoring and Counseling)* tiap bulan oleh tiap kepala seksi yang dilakukan untuk mengetahui permasalahan pegawai dan membantu pegawai menyelesaikannya, bincang muda-mudi dimana pegawai muda akan diberikan sesi forum untuk menyampaikan inovasinya kepada kepala kantor dan kepala seksi lainnya, kebebasan berekspresi dengan berbagai fasilitas musik dan olahraga, aktivitas olahraga bersama dan aktivitas lainnya yang direncanakan oleh Kepala Kantor dan/atau Kepala Seksi lainnya. Kegiatan-kegiatan ini selain diharapkan dapat meningkatkan etos kerja pegawai, juga diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.



#### 4.4.2 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja, dapat diketahui bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Semakin baik penerapan pengembangan sumber daya manusia pada pegawai, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gunawan (2015), Arsyad (2016), Mardiana *et al.* (2017), Dailangi *et al.* (2020), Risal *et al.* (2021) dan Gita *et al.* (2022) yang juga menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2017:613) efektivitas suatu program pengembangan sumber daya manusia tidak hanya tergantung pada kepuasan terhadap program, seberapa banyak yang pegawai pelajari dari program, seberapa banyak bobot materi yang diberikan dan *return of investment* dari program tersebut, namun juga tergantung pada individu itu sendiri, dimana kepribadian individu, iklim organisasi dan dukungan pasca program pengembangan sangat menentukan apakah suatu program pengembangan efektif atau tidak.

Mayoritas pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember merasakan bahwa pelatihan penggunaan teknologi telah didapatkan dengan optimal untuk dapat menyesuaikan perkembangan zaman yang ditunjukkan pada mayoritas jawaban pada pernyataan X2.4 yang mewakili indikator keempat dan X2.5 yang mewakili indikator kelima. Terdapat banyak sekali kebutuhan atas teknologi informatika, seperti rapat *online*, acara *virtual*, pelaporan secara *online*, pembuatan konten penyuluhan kepada masyarakat dan lain sebagainya yang menuntut pegawai pemerintahan dapat menguasai kemampuan tersebut agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan mudah kepada masyarakat. Setiap pegawai dianjurkan dan diberikan semangat untuk melanjutkan studi mereka agar dapat memudahkan proses naik jabatan dan meningkatkan pengetahuan. Hal-hal tersebut merupakan salah satu alasan utama pegawai merasa puas dan merasakan pantas dalam mendapatkan gaji atas hasil kerja kerasnya. Juga merupakan

kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan promosi dan juga mengejar jenjang karir yang telah direncanakan.

Pengembangan sumber daya manusia pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember telah direncanakan untuk tiap pegawai dalam bentuk rencana kebutuhan pendidikan dan pelatihan, program pendidikan dan pelatihan lewat *e-learning* berupa Kemenkeu *Learning Center* dan P2KP (Pembinaan dan Pengembangan Keterampilan Pegawai). Rotasi antar seksi baik di dalam kantor maupun keluar kantor diatur oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

#### 4.4.3 Pengaruh *Flexible Working Space* Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Flexible Working Space* terhadap Kepuasan Kerja, dapat diketahui bahwa *Flexible Working Space* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Semakin baik penerapan *Flexible Working Space* pada pegawai, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wheatley (2017), Capnary *et al.* (2018) dan Findriyani dan Parmin (2021) yang juga menyimpulkan bahwa *flexible working space* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2017:293) *flexible working space* dengan bekerja di luar kantor memiliki kelebihan yaitu pegawai dapat bekerja dengan lebih produktif sendirian dimanapun dan meningkatkan moral pegawai, namun tetap saja bekerja di kantor lebih efektif dalam kerjasama dan inovatif antara pegawai.

Mayoritas pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember merasakan bahwa mereka dapat memilih tempat kerjanya dengan mudah. Adanya pola kerja *flexible working space* ini memudahkan pegawai dalam bekerja dimana pegawai dapat menentukan kapan akan mengambil kesempatan untuk *work from home* yang ditunjukkan pada mayoritas jawaban pada pernyataan X3.1 yang mewakili indikator pertama. Kesempatan ini menandakan bahwa organisasi beradaptasi dengan berkembangnya jaman dan memanfaatkan pola kerja ini agar efektifitas dan efisiensi pekerjaan dapat meningkat. Pegawai yang mayoritas berada pada Generasi Y (kelahiran tahun 1981-1996 atau saat ini berusia 26-41

tahun) yang merupakan generasi yang baru memulai berkeluarga sehingga lebih menikmati waktu di rumah bersama keluarga lalu dilanjutkan dengan Generasi Z (kelahiran tahun 1997-2012 atau saat ini berusia 10-25 tahun) yang merupakan generasi muda yang mayoritas belum berkeluarga menandakan bahwa kedua generasi ini merasa lebih puas terhadap pola kerja *flexible working space* karena mereka lebih mudah beradaptasi dengan teknologi daripada Generasi X (kelahiran tahun 1965-1980 atau saat ini berusia 42-57 tahun) yang merupakan generasi yang telah lama berkeluarga dan kurang dapat beradaptasi dengan hal baru. Hal-hal tersebut menjadi salah satu alasan utama pegawai merasa puas dan merasakan pantas dalam mendapatkan gaji atas hasil kerja kerasnya. Juga merupakan kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan promosi dan juga mengejar jenjang karir yang telah direncanakan.

Penerapan pola kerja *flexible working space* pada KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember berbentuk pembagian pegawai yang bekerja secara *WFH* (*Work From Home*), *WFO* (*Work From Office*) dan pegawai tugas dinas lapangan. Jumlah pegawai yang melaksanakan pekerjaan secara *WFH* maupun *WFO* tergantung pada kebijakan pemerintah daerah terkait status PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat), untuk saat ini hanya 80% pegawai yang *WFO*. Tidak semua pekerjaan dapat dilakukan secara *WFH* serta terdapat berbagai urgensi aktivitas di kantor atau lapangan (daerah pengawasan), sehingga pegawai harus datang ke kantor atau lapangan saat diperlukan walaupun sedang *WFH*.

#### **4.5 Keterbatasan Penelitian**

Proses penelitian yang dilakukan peneliti memiliki berbagai keterbatasan. Sehingga pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat diperbaiki. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Peneliti mengalami kesulitan dalam menyebarkan kuesioner dikarenakan padatnya aktivitas dan tersebarnya pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember baik di kantor, di luar kantor dan di luar kota, sehingga hasil kuesioner tidak dapat langsung dikumpulkan setelah pembagian kuesioner dilakukan. Hal ini menyebabkan kuesioner dikumpulkan dalam

periode waktu yang berbeda-beda dan perbedaan jenis kuesioner yaitu kuesioner cetak dan kuesioner dalam bentuk *google form*.

2. Peneliti tidak dapat mengontrol jawaban responden, sehingga responden dapat memberikan pernyataan tidak jujur dalam menjawab kuesioner.



## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari penelitian tentang pengaruh Etos Kerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan *Flexible Working Space* terhadap Kepuasan Kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember, maka dapat diambil kesimpulan sebagaimana berikut :

- a. Etos kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi etos kerja yang dirasakan pegawai, maka kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember juga akan semakin meningkat.
- b. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan pengembangan sumber daya manusia pada pegawai, maka kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember juga akan semakin meningkat.
- c. *Flexible Working Space* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *flexible working space* pada pegawai, maka kepuasan kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember juga akan semakin meningkat.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari penelitian tentang pengaruh Etos Kerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan *Flexible Working Space* terhadap Kepuasan Kerja pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan yaitu sebagaimana berikut :

1. Bagi KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember
  - a. Kepala kantor dan jajaran kepala seksi dapat lebih memperhatikan tingkat etos kerja dengan menambahkan aktivitas yang mendukung peningkatan

etos kerja seperti kegiatan keagamaan yang dapat memelihara nilai-nilai agama yang membentuk etos kerja pegawai, membuat kegiatan kolaboratif dengan berbagai komunitas masyarakat, membuat kebijakan kantor yang dapat mendukung suasana yang kondusif dan memastikan tiap pegawai merasa adanya keadilan agar kepuasan kerja pegawai dapat meningkat.

- b. Kepala kantor dan jajaran kepala seksi dapat lebih memperhatikan jalannya program pengembangan sumber daya manusia dengan evaluasi keberlanjutan mengenai pengembangan sumber daya manusia yang telah ada dengan meninjau kembali *e-learning*, mengadakan pelatihan yang berkolaborasi dengan lembaga pelatihan dalam peningkatan kemampuan teknologi informasi, mendukung pegawai untuk melanjutkan pendidikan dan rencana kebutuhan diklat pegawai agar kepuasan kerja pegawai dapat meningkat.
  - c. Kepala kantor dan jajaran kepala seksi dapat lebih memperhatikan implementasi pola kerja *flexible working space*, memaksimalkan pekerjaan yang dapat dilakukan secara *work from home*, mengedukasi pegawai bagaimana mengatur keseimbangan antara pekerjaan kantor dengan urusan rumah dan mengevaluasi penilaian kinerja selama pegawai bekerja di luar kantor agar kepuasan kerja pegawai dapat meningkat.
  - d. Perlu ditinjau kembali bersama dengan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai terkait penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan pegawai seperti kendaraan, rumah dinas, keuangan kantor dan *layout* kantor sangat dibutuhkan untuk memastikan kepuasan kerja pegawai tinggi dan kinerja yang merupakan *output* dari kepuasan kerja juga meningkat.
2. Bagi akademisi
- a. Dalam penelitian ini hanya menggunakan 3 variabel bebas (independen) yaitu etos kerja, pengembangan sumber daya manusia dan *flexible working space* dan 1 variabel terikat yaitu kepuasan kerja. Ditemukan pada penelitian ini seluruh variabel independen berpengaruh terhadap variabel. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor yang bervariasi diluar penelitian

yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Ditemukannya hasil ini membuka peluang bagi peneliti selanjutnya untuk dapat menambahkan variabel bebas dan variabel terikat lainnya yang diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai sesuai dengan objek dan kebutuhan penelitian, dapat menambahkan kurun waktu penelitian yang berbeda, serta melaksanakan penelitian dengan jenis yang berbeda seperti kualitatif dan campuran (kuantitatif dan kualitatif).

- b. Apabila peneliti selanjutnya berminat untuk melakukan penelitian pada objek yang sama yaitu KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember, diharapkan untuk menambahkan indikator lainnya apabila menggunakan variabel yang sama pada penelitian ini, juga menambahkan variabel bebas maupun variabel terikat yang dapat diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai sesuai dengan objek dan kebutuhan penelitian, memberikan rentang waktu penelitian dan menggali lebih dalam pembahasan masalah dan fenomena yang terjadi sebagai keterbaruan agar penelitian menjadi lebih sempurna.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, Muh. A. S. 2022. Determinasi Produktivitas Kerja: Flexible Working Space, Transformational Leadership, dan Organizational Culture (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 3(1), 337–349. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1>
- Anoraga, P. 2004. *Manajemen Bisnis*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Anoraga, P., & Suyati, S. 1995. *Psikologi Industri dan Sosial*. Edisi Pertama. Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya.
- Ardiansyah, A., Lie, D., Efendi, & Wijaya, A. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerjakaryawan Pada PT Taspen (Persero) KC Pematangsiantar. *Jurnal MAKER*, 3(2), 1–9.
- Arsyad, F. M. 2016. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali. *E Jurnal Katalogis*, 4(8), 140–147.
- As'ad, Moh. 2004. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Azizah, S. N., Wahyuningsi, S., Dharma, D., & Kebumen, P. 2020. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis) Flexible Working Space (FWS) Solusi Kerja New Normal di Indonesia*. 4(2), 147–154. <https://doi.org/10.37339/jurnal>
- Capnary, M. C., Rachmawati, R., & Agung, I. 2018. The influence of flexibility of work to loyalty and employee satisfaction mediated by work life balance to employees with millennial generation background in Indonesia startup companies. *Business: Theory and Practice*, 19, 217–227. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.22>
- Dailangi, C. N., Manoppo, W. S., & Rumawas, W. 2020. Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Megah Surya Pertiwi. *Productivity*, 1(4), 328–333.
- Dessler, G. 2016. *Fundamentals of Human Resource Management*. Edisi Keempat. Harlow: Pearson Education Limited.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. 1998. *Fundamentals of Management*. Edisi Internasional. New York: Irwin/McGraw-Hill.



- Driyantini, E., Rinda Putri Pramukaningtiyas, H., & Khoirunnisa Agustiani, Y. 2020. Flexible Working Space, Budaya Kerja Baru Untuk Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 17(2), 205–220.
- Effendi, S., & Tukiran. 2014. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. Jakarta : LP3ES.
- Findriyani, & Parmin. 2021. Pengaruh Religiusitas dan Etika Kerja Islam Terhadap Pengaruh Self Efficacy dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT Sung Shim Internasional Cabang Sempor). *JIMMBA (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi)*, 3(4), 798–816. <http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/index>
- Fitria, N. J. L. 2020. Penerapan Work From Home dan Work From Office dengan Absensi Online Sebagai Implikasi e-government di Masa New Normal. *Civil Service*, 14(1), 69–84.
- George, J. M., & Jones, G. R. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Edisi Kelima. New Jersey: Pearson Education.
- Gita, L., Danial, R. D. M., & Norisanti, N. 2022. Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT Marga Maju Mapan Cabang Divisi Proyek Bekasi). *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 6(1), 14–21.
- Goetz, N., & Wald, A. 2022. Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Grensing-Pophal, L. 2006. *Human Resources Book: Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis*. Edisi Pertama. Jakarta: Prenada Media.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. 2009. *Basic Econometrics*. Edisi Kelima. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Gunawan, R. 2015. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Fasilitas Kerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt. Tri Bakti Sarimas Pekanbaru). *Jom FEKON*, 2(2), 1–12.

- Han, H., Lee, K.-S., Kim, S. (Sam), Wong, A. K. F., & Moon, H. 2022. What influences company attachment and job performance in the COVID-19 era?: Airline versus hotel employees. *Tourism Management Perspectives*, 101001. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101001>
- Handoko, H. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Innocenti, L., Profili, S., & Sammarra, A. 2013. Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes. *Personnel Review*, 42(6), 724–744. <https://doi.org/10.1108/PR-Jan-2012-0009>
- Irawati, E. 2019. Menyongsong Flexible Working Arrangement Bagi ASN. *Jurnal Analis Kebijakan* |, 3(1), 108–113.
- Kadarisman, M. 2018. *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Cetakan Pertama. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Kaswan. 2017. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. 2009. *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*. Edisi Keempat. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kismoyogi, Lubis, Y., & Syaifuddin. 2019. Pengaruh Program Pelatihan, Etos Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PTPN III. *AGRISAINS: Jurnal Ilmiah Magister Agribisnis*, 1(1), 68–78. <http://jurnalmahasiswa.uma.ac.id/index.php/agrisains>
- Krisnanto Hartono, A., & Rianto Rahadi, D. 2021. Work From Home Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(1), 16–21. <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/magister-manajemen/16>
- Kurniasari, N., & Manafe, L. A. 2021. Analisis Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan CV. Kayu Mas Surabaya. *Jurnal Trisna Riset*, 2(2), 48–56.
- Lucas, M., Wilson, K., & Hart, E. 1995. *Memelihara Gairah Kerja: Psikologi untuk "orang kantoran" (How to survive the 9 to 5)* (Edisi Terjemahan). Jakarta: Arcan.

- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Edisi 12. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mangkunegara, A. A. A. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mardiana, N., Desfiandi, A., & Istari, A. 2017. HR Development and Compensation Development Strategy on The Satisfaction of Work and Its Impact on Employee Performance. *3rd International Conferences on Information Technology and Business (ICITB)*, 48–61.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Mungkasa, O. 2020. Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *The Indonesian Journal of Development Planning, IV(2)*, 126–150.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Cetakan Kelima. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, T. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Edisi Pertama. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Novliadi, F. 2009. *Hubungan Antara Organization-Based Self-Esteem Dengan Etos Kerja*. Medan: Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara.
- Nugraha, R. 2016. Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Morowali. *E Jurnal Katalogis, 4(10)*, 176–183.
- Priansa, D. J. 2021. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Edisi Keempat. Bandung: Alfabeta.
- Priyatno, D. 2017. *Panduan Praktis Olah Data Menggunakan SPSS*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi.
- Putrayasa, I. K., & Astrama, I. M. 2021. Pengaruh Etos Kerja dan Job Insecurity terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) Denpasar. *Jurnal Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata, 1(1)*, 25–37.
- Qiu, F., & Dauth, T. 2022. Virtual work intensity, job satisfaction, and the mediating role of work-family balance: A study of employees in Germany and China. *German Journal of Human Resource Management, 36(1)*, 77–111. <https://doi.org/10.1177/2397002221998227>

- Risal, M., Yusuf Q, M., & Bustami, T. D. 2021. The Influence of HR Practices on Job Satisfaction in the Delivery of Decentralized Health Services (Case Study at Sawerigading General Hospital, Palopo City). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(3), 3787–3796. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i3.2145>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2017. *Organizational Behavior*. In *Pearson Education Limited*. Edisi 17. Harlow: Pearson Education Limited.
- Sabirin, Kurniasari, F., & Yasmin, D. 2020. Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara di Stasiun Karantina Ikan, Pengendalian Mutu dan Keamanan Hasil Perikanan Pontianak. *Jurnal Produktivitas*, 7, 55–61. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29406/jpr.v7i1.1840>
- Salain, P. P. P., Adiyadnya, M. S. P., & Rismawan, P. A. E. 2021. Studi Eksplorasi Dampak Work From Home Pada Kinerja Karyawan BUMN di Wilayah Denpasar Karyawan di Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Satyagraha*, 3(2), 19–27.
- Samsuddin, H. 2018. *Kinerja Pegawai: Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi* (Edisi Pertama). Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Sánchez, A. M., Pérez, M. P., de Luis Carnicer, P., & Jiménez, M. J. V. 2007. Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42–64. <https://doi.org/10.1108/00483480710716713>
- Santoso, S. 2017. *Statistik Multivariat dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua). Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Suryaningtyas, D., Wilujeng, S., & Firdaus, R. M. 2022. Peran mediasi work life balance di antara work from home dan kepuasan kerja. *MBR (Management and Business Review)*, 6(1), 138–152. <https://doi.org/10.21067/mbr.v6i1.7026>

- Terry, G. R., & Rue, L. W. 2000. *Dasar-Dasar Manajemen (Principles of Management)*. Edisi Terjemahan. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Umam, K. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. 2020. An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Wheatley, D. 2017. Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567–585. <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>
- Wursanto. 2002. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Yu, J., & Wu, Y. 2021. The impact of enforced working from home on employee job satisfaction during COVID-19: An event system perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph182413207>
- Yustrianthe, R. H. 2008. Pengaruh Flexible Work Arrangement Terhadap Role Conflict, Role Overload, Reduced Personal Accomplishment, Job Satisfaction dan Intention to Stay. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 127–138.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zulher. 2020. Analisis Etos Kerja, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Survey Pada Pegawai UPTD Puskesmas Bangkinang Kota). *Menara Ekonomi*, 6(2), 99–105.
- Zulkarnain, W., & Sumarsono, R. B. 2018. *Manajemen dan Etika Perkantoran: Praktik Pelayanan Prima*. Edisi 1. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

**LAMPIRAN****Lampiran 1. Kuesioner Penelitian****Kuesioner Penelitian**

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Sdr./i

Pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Kabupaten Jember

Di Tempat

Dengar hormat,

Dalam rangka memenuhi syarat penulisan skripsi untuk menyelesaikan studi S-1, saya mahasiswa S-1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember bermaksud untuk melakukan penelitian ilmiah untuk menyelesaikan penyusunan skripsi. Adapun judul yang saya angkat adalah “Pengaruh Etos Kerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan *Flexible Working Space* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Jember”.

Berkaitan dengan judul tersebut, dimohon dengan hormat kepada saudara/i untuk ikut berpartisipasi dalam pengisian kuesioner dengan jujur dan apa adanya. Peneliti tidak akan mempublikasikan jawaban yang diberikan dan akan menjamin kerahasiaan identitas maupun jawaban sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah yang berlaku.

Terimakasih atas kesediaan dan kerjasama dari saudara/i yang telah berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat Saya

Daffa Reyhandika Hermawan

NIM 180810201103

**Lembar Kuesioner**

- I. Identitas Responden
- a. No. Responden : ..... (diisi peneliti)
  - b. Usia Responden : .....
  - c. Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan (\*coret salah satu)
  - d. Tingkat Pendidikan : .....
  - e. Jabatan : .....
  - f. Lama Bekerja : .....
- II. Persyaratan Pengisian Kuesioner : Responden merupakan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di KPP Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Kabupaten Jember
- III. Petunjuk Pengisian Kuesioner
- a. Isilah identitas Saudara/I (Identitas akan dijaga kerahasiaannya oleh peneliti).
  - b. Mohon menjawab pernyataan ini dengan sejujur-jujurnya dengan kenyataan agar penelitian ini valid
  - c. Berikan tanda centang (√) pada salah satu jawaban yang Saudara/I pilih
  - d. Jawaban berbentuk skala interval dimana adanya urutan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 5 (Sangat Setuju), responden diharap memilih 1 urutan skala dalam setiap pertanyaan

Berikan tanda centang (√) pada salah satu jawaban yang Saudara/I pilih

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
		5	4	3	2	1
<b>1. Etos Kerja (X<sub>1</sub>)</b>						
1.	Saya bekerja dengan penuh syukur karena pekerjaan merupakan rahmat dari Tuhan					
2.	Saya bekerja dengan penuh tanggung jawab karena pekerjaan adalah amanah yang harus dijalankan sebaik-baiknya					
3.	Saya bekerja dengan penuh integritas dengan mengeluarkan seluruh kemampuan yang dimiliki					
4.	Saya bekerja dengan penuh semangat sebagai bentuk aktualisasi diri					
5.	Saya bekerja serius dengan ikhlas sebagai bentuk ibadah kepada Tuhan					
6.	Saya bekerja secara kreatif dengan penuh sukacita karena pekerjaan adalah sebuah seni yang dilakukan dengan nyaman					
7.	Saya bekerja secara tekun penuh keunggulan karena pekerjaan adalah hal yang sangat bermakna, sebagai sebuah bentuk penghormatan					
8.	Saya bekerja dengan penuh kerendahan hati karena sebagai bentuk pelayanan untuk berbuat baik terhadap pengabdian bagi masyarakat					
<b>2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (X<sub>2</sub>)</b>						
1.	Saya mendapatkan pendidikan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan kerja					
2.	Saya mendapatkan informasi terkait rencana jenjang karir kedepan					
3.	Saya mendapatkan dukungan dari fasilitas instansi dalam mengembangkan kemampuan					
4.	Saya mendapatkan pelatihan penggunaan teknologi untuk beradaptasi terhadap perubahan zaman					
5.	Saya dapat mengakses materi pendidikan pelatihan yang telah					



	dilaksanakan					
<b>3. Flexible Working Space (X<sub>3</sub>)</b>						
1.	Saya diberikan kesempatan untuk memilih tempat kerja saya					
2.	Saya merasa tingkat stres menjadi lebih sedikit karena bekerja secara fleksibel					
3.	Saya merasa lebih dekat dengan keluarga selama bekerja secara fleksibel					
4.	Saya merasa lebih sehat dalam bekerja secara fleksibel					
5.	Saya merasa kreativitas saya meningkat sehingga meningkatkan produktivitas kerja saat bekerja secara fleksibel					
6.	Saya merasa dapat lebih mengatur keseimbangan antara urusan rumah dengan kantor					
<b>4. Kepuasan Kerja (Y)</b>						
1.	Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang jelas sesuai kemampuan serta ekspektasi					
2.	Saya merasa puas dengan besaran gaji yang diberikan sesuai tanggung jawab					
3.	Saya merasa puas dengan kesempatan promosi yang diberikan					
4.	Saya merasa puas dengan supervisi yang diberikan oleh atasan					
5.	Saya merasa puas dengan rekan kerja dalam menjalankan pekerjaan					
6.	Saya merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja yang kondusif					

## DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

## Lampiran 2. Rekapitulasi Kuesioner

No Responden	Etos Kerja (X1)									Pengembangan SDM (X2)					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	TX1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TX2
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25
2	4	5	4	5	5	4	4	5	36	4	3	4	3	4	18
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25
4	4	5	5	4	4	4	3	5	34	4	4	4	3	5	20
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25
6	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25
8	5	5	4	5	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	25
9	5	5	4	5	4	5	5	5	38	5	5	5	5	5	25
10	4	4	4	3	4	4	3	4	30	5	4	4	4	5	22
11	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4	5	4	4	5	22
12	4	5	5	5	5	4	5	5	38	5	5	5	5	5	25
13	5	4	4	5	5	5	5	4	37	5	5	5	5	5	25
14	5	4	5	4	5	3	4	4	34	5	3	4	4	4	20
15	5	4	5	5	4	5	5	5	38	5	5	5	5	5	25
16	5	4	5	3	4	5	3	4	33	5	5	5	5	5	25
17	5	5	5	5	4	5	5	5	39	3	4	4	4	4	19
18	5	5	5	5	5	4	5	5	39	5	5	5	5	5	25
19	4	5	4	4	4	5	4	5	35	5	4	4	5	5	23
20	5	5	5	5	5	5	5	4	39	4	5	5	5	5	24

## DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

21	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25
22	5	5	5	5	5	4	4	5	38	5	5	5	5	5	25
23	5	4	5	5	4	5	5	4	37	5	5	5	5	5	25
24	4	5	4	2	5	2	3	5	30	4	4	5	5	4	22
25	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25
26	4	4	5	5	4	3	4	4	33	4	4	5	3	4	20
27	5	5	4	5	5	5	5	5	39	5	4	5	5	5	24
28	4	5	5	2	4	3	5	5	33	4	4	4	4	4	20
29	5	4	5	4	5	4	4	4	35	4	5	4	5	4	22
30	5	5	5	4	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	25
31	5	5	4	5	5	5	5	5	39	5	4	5	5	4	23
32	5	5	4	4	4	5	3	5	35	4	4	4	4	4	20
33	4	4	5	5	5	4	4	4	35	5	4	4	5	5	23
34	5	4	4	5	4	5	3	4	34	4	4	5	5	5	23
35	5	4	3	4	5	4	4	5	34	5	3	5	5	5	23
36	4	4	4	4	4	5	4	5	34	4	4	4	5	5	22

## DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

No Responden	Flexible Working Space (X3)							Kepuasan Kerja (Y)						
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	TX3	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	TY
1	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30
2	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	5	26
3	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	4	4	3	3	24	4	5	4	4	4	5	26
5	5	5	4	5	4	4	27	5	5	5	5	5	5	30
6	5	5	5	5	4	2	26	5	5	5	5	5	5	30
7	5	5	5	5	2	4	26	5	5	5	5	5	5	30
8	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	5	5	30
9	5	5	4	5	4	4	27	5	5	5	5	5	5	30
10	4	4	4	4	3	2	21	4	4	4	4	4	5	25
11	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	5	5	30
12	5	5	5	4	4	4	27	5	5	5	4	5	5	29
13	5	5	5	4	3	3	25	5	5	5	5	4	5	29
14	4	5	4	3	4	4	24	4	5	4	4	5	4	26
15	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	5	30
16	5	4	3	4	4	3	23	5	5	4	4	4	4	26
17	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	5	5	30
18	5	4	5	5	5	4	28	5	5	5	5	5	5	30
19	5	5	4	5	3	4	26	5	5	4	4	5	4	27
20	5	5	3	4	5	4	26	5	5	4	5	5	5	29
21	5	4	5	5	4	4	27	5	5	5	5	5	5	30
22	4	5	5	5	4	4	27	5	5	4	5	5	5	29

## DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

23	4	5	3	3	5	3	23	5	5	4	5	4	5	28
24	5	5	5	4	4	2	25	5	5	4	4	4	4	26
25	5	4	5	5	4	4	27	5	5	5	5	5	5	30
26	4	5	5	3	2	3	22	4	5	4	4	2	4	23
27	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	5	30
28	5	5	4	4	4	3	25	5	5	4	4	4	4	26
29	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	5	25
30	5	5	5	5	3	3	26	5	5	5	5	4	5	29
31	4	5	5	5	5	4	28	5	4	5	5	5	5	29
32	5	4	4	4	3	3	23	4	5	4	4	4	4	25
33	5	5	4	4	4	2	24	4	5	4	4	4	4	25
34	4	4	5	5	2	3	23	4	5	5	3	3	4	24
35	5	4	4	4	4	2	23	5	5	3	3	4	4	24
36	4	4	4	3	4	3	22	4	4	4	4	4	4	24

### Lampiran 3. Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden

#### a. Usia Responden

**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10-25 Tahun (Generasi Z)	8	22.2	22.2	22.2
	26-41 Tahun (Generasi Y)	21	58.3	58.3	80.6
	42-57 Tahun (Generasi X)	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

#### b. Jenis Kelamin Responden

**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	32	88.9	88.9	88.9
	Perempuan	4	11.1	11.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

#### c. Tingkat Pendidikan Responden

**Tingkat Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D1	15	41.7	41.7	41.7
	D3	8	22.2	22.2	63.9
	S1	10	27.8	27.8	91.7
	S2	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**d. Jabatan Responden**

		<b>Jabatan</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kelompok Jabatan Fungsional	5	13.9	13.9	13.9
	Subbagian Umum	7	19.4	19.4	33.3
	Seksi Perbendaharaan	4	11.1	11.1	44.4
	Seksi Kepatuhan Internal dan Penyuluhan	7	19.4	19.4	63.9
	Seksi PKCDT	6	16.7	16.7	80.6
	Seksi Penindakan dan Penyidikan	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**e. Lama Bekerja Responden**

		<b>Lama Bekerja</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10 Tahun	19	52.8	52.8	52.8
	11-20 Tahun	11	30.6	30.6	83.3
	21-30 Tahun	6	16.7	16.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

## Lampiran 4. Distribusi Frekuensi Variabel

### 1. Etos Kerja (X1)

#### a. X1.1

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	10	27.8	27.8	27.8
	Sangat Setuju	26	72.2	72.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

#### b. X1.2

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	12	33.3	33.3	33.3
	Sangat Setuju	24	66.7	66.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

#### c. X1.3

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	1	2.8	2.8	2.8
	Setuju	12	33.3	33.3	36.1
	Sangat Setuju	23	63.9	63.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

#### d. X1.4

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	5.6	5.6	5.6
	Cukup Setuju	2	5.6	5.6	11.1
	Setuju	9	25.0	25.0	36.1
	Sangat Setuju	23	63.9	63.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	



## e. X1.5

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	13	36.1	36.1	36.1
	Sangat Setuju	23	63.9	63.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

## f. X1.6

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.8	2.8	2.8
	Cukup Setuju	3	8.3	8.3	11.1
	Setuju	9	25.0	25.0	36.1
	Sangat Setuju	23	63.9	63.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

## g. X1.7

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	6	16.7	16.7	16.7
	Setuju	9	25.0	25.0	41.7
	Sangat Setuju	21	58.3	58.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

## h. X1.8

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	10	27.8	27.8	27.8
	Sangat Setuju	26	72.2	72.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

## 2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)

### a. X2.1

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	1	2.8	2.8	2.8
	Setuju	11	30.6	30.6	33.3
	Sangat Setuju	24	66.7	66.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

### b. X2.2

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	3	8.3	8.3	8.3
	Setuju	13	36.1	36.1	44.4
	Sangat Setuju	20	55.6	55.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

### c. X2.3

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	12	33.3	33.3	33.3
	Sangat Setuju	24	66.7	66.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

### d. X2.4

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	3	8.3	8.3	8.3
	Setuju	6	16.7	16.7	25.0
	Sangat Setuju	27	75.0	75.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

## e. X2.5

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	9	25.0	25.0	25.0
	Sangat Setuju	27	75.0	75.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

3. *Flexible Working Space* (X3)

## a. X3.1

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	10	27.8	27.8	27.8
	Sangat Setuju	26	72.2	72.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

## b. X3.2

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	11	30.6	30.6	30.6
	Sangat Setuju	25	69.4	69.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

## c. X3.3

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	3	8.3	8.3	8.3
	Setuju	13	36.1	36.1	44.4
	Sangat Setuju	20	55.6	55.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

## d. X3.4

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	5	13.9	13.9	13.9
	Setuju	12	33.3	33.3	47.2
	Sangat Setuju	19	52.8	52.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

## e. X3.5

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	8.3	8.3	8.3
	Cukup Setuju	6	16.7	16.7	25.0
	Setuju	20	55.6	55.6	80.6
	Sangat Setuju	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

## f. X3.6

**X3.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	13.9	13.9	13.9
	Cukup Setuju	10	27.8	27.8	41.7
	Setuju	20	55.6	55.6	97.2
	Sangat Setuju	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

## 4. Kepuasan Kerja (Y)

## a. Y.1

**Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	9	25.0	25.0	25.0
	Sangat Setuju	27	75.0	75.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**b. Y.2**

**Y.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	5	13.9	13.9	13.9
	Sangat Setuju	31	86.1	86.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**c. Y.3**

**Y.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	1	2.8	2.8	2.8
	Setuju	16	44.4	44.4	47.2
	Sangat Setuju	19	52.8	52.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**d. Y.4**

**Y.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	2	5.6	5.6	5.6
	Setuju	14	38.9	38.9	44.4
	Sangat Setuju	20	55.6	55.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**e. Y.5**

**Y.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.8	2.8	2.8
	Cukup Setuju	1	2.8	2.8	5.6
	Setuju	14	38.9	38.9	44.4
	Sangat Setuju	20	55.6	55.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

## f. Y.6

**Y.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	11	30.6	30.6	30.6
	Sangat Setuju	25	69.4	69.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	



## Lampiran 5. Uji Validitas

## a. Etos Kerja (X1)

		Correlations								Etos Kerja
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	
X1.1	Pearson Correlation	1	.088	.127	.426**	.308	.568**	.422*	.031	.629**
	Sig. (2-tailed)		.611	.460	.010	.067	<,001	.010	.859	<,001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.2	Pearson Correlation	.088	1	.145	.118	.327	.154	.388*	.745**	.547**
	Sig. (2-tailed)	.611		.398	.493	.051	.369	.019	<,001	<,001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.3	Pearson Correlation	.127	.145	1	.161	.101	.000	.327	-.102	.361*
	Sig. (2-tailed)	.460	.398		.349	.558	1.000	.052	.555	.030
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.4	Pearson Correlation	.426**	.118	.161	1	.287	.546**	.524**	.054	.736**
	Sig. (2-tailed)	.010	.493	.349		.089	<,001	.001	.755	<,001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36

## DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

X1.5	Pearson Correlation	.308	.327	.101	.287	1	-.038	.413*	.179	.492**
	Sig. (2-tailed)	.067	.051	.558	.089		.826	.012	.295	.002
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.6	Pearson Correlation	.568**	.154	.000	.546**	-.038	1	.407*	.162	.656**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.369	1.000	<.001	.826		.014	.344	<.001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.7	Pearson Correlation	.422*	.388*	.327	.524**	.413*	.407*	1	.340*	.827**
	Sig. (2-tailed)	.010	.019	.052	.001	.012	.014		.042	<.001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
X1.8	Pearson Correlation	.031	.745**	-.102	.054	.179	.162	.340*	1	.437**
	Sig. (2-tailed)	.859	<.001	.555	.755	.295	.344	.042		.008
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Etos Kerja	Pearson Correlation	.629**	.547**	.361*	.736**	.492**	.656**	.827**	.437**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.030	<.001	.002	<.001	<.001	.008	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

## b. Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)

**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Pengembang an Sumber Daya Manusia
X2.1	Pearson Correlation	1	.333*	.514**	.555**	.570**	.753**
	Sig. (2-tailed)		.047	.001	<,001	<,001	<,001
	N	36	36	36	36	36	36
X2.2	Pearson Correlation	.333*	1	.518**	.530**	.522**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.047		.001	<,001	.001	<,001
	N	36	36	36	36	36	36
X2.3	Pearson Correlation	.514**	.518**	1	.567**	.408*	.765**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001		<,001	.013	<,001
	N	36	36	36	36	36	36
X2.4	Pearson Correlation	.555**	.530**	.567**	1	.514**	.832**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		.001	<,001
	N	36	36	36	36	36	36

## DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

X2.5	Pearson Correlation	.570**	.522**	.408*	.514**	1	.754**
	Sig. (2-tailed)	<,001	.001	.013	.001		<,001
	N	36	36	36	36	36	36
Pengembangan Sumber Daya Manusia	Pearson Correlation	.753**	.771**	.765**	.832**	.754**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	36	36	36	36	36	36

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

c. *Flexible Working Space (X3)*

		Correlations						Flexible Working Space
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	
X3.1	Pearson Correlation	1	.262	.166	.509**	.122	.059	.518**
	Sig. (2-tailed)		.123	.334	.002	.480	.734	.001
	N	36	36	36	36	36	36	36
X3.2	Pearson Correlation	.262	1	.205	.191	.108	.173	.467**
	Sig. (2-tailed)	.123		.230	.264	.531	.312	.004
	N	36	36	36	36	36	36	36
X3.3	Pearson Correlation	.166	.205	1	.563**	-.138	.224	.557**
	Sig. (2-tailed)	.334	.230		<.001	.421	.189	<.001
	N	36	36	36	36	36	36	36
X3.4	Pearson Correlation	.509**	.191	.563**	1	.092	.375*	.768**
	Sig. (2-tailed)	.002	.264	<.001		.595	.024	<.001
	N	36	36	36	36	36	36	36
X3.5	Pearson Correlation	.122	.108	-.138	.092	1	.326	.503**

## DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

	Sig. (2-tailed)	.480	.531	.421	.595		.052	.002
	N	36	36	36	36	36	36	36
X3.6	Pearson Correlation	.059	.173	.224	.375*	.326	1	.678**
	Sig. (2-tailed)	.734	.312	.189	.024	.052		<,001
	N	36	36	36	36	36	36	36
Flexible Working Space	Pearson Correlation	.518**	.467**	.557**	.768**	.503**	.678**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	<,001	<,001	.002	<,001	
	N	36	36	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

## d. Kepuasan Kerja (Y)

		Correlations						Kepuasan Kerja
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	
Y.1	Pearson Correlation	1	.325	.406*	.587**	.584**	.453**	.746**
	Sig. (2-tailed)		.053	.014	<,001	<,001	.006	<,001
	N	36	36	36	36	36	36	36
Y.2	Pearson Correlation	.325	1	.218	.200	.159	-.092	.342*
	Sig. (2-tailed)	.053		.202	.241	.354	.593	.041
	N	36	36	36	36	36	36	36
Y.3	Pearson Correlation	.406*	.218	1	.669**	.476**	.600**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.014	.202		<,001	.003	<,001	<,001
	N	36	36	36	36	36	36	36
Y.4	Pearson Correlation	.587**	.200	.669**	1	.640**	.753**	.896**
	Sig. (2-tailed)	<,001	.241	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	36	36	36	36	36	36	36
Y.5	Pearson Correlation	.584**	.159	.476**	.640**	1	.544**	.815**
	Sig. (2-tailed)	<,001	.354	.003	<,001		<,001	<,001

## DIGITAL REPOSITORY UNIVERSITAS JEMBER

	N	36	36	36	36	36	36	36
Y.6	Pearson Correlation	.453**	-.092	.600**	.753**	.544**	1	.767**
	Sig. (2-tailed)	.006	.593	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	36	36	36	36	36	36	36
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.746**	.342*	.779**	.896**	.815**	.767**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	.041	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	36	36	36	36	36	36	36

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 6. r Tabel

$$df = (N-2) = (36-2) = 34$$

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	10.000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950

<b>40</b>	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
<b>41</b>	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
<b>42</b>	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
<b>43</b>	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
<b>44</b>	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
<b>45</b>	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
<b>46</b>	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
<b>47</b>	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
<b>48</b>	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
<b>49</b>	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
<b>50</b>	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432





**Lampiran 7. Hasil Uji Reliabilitas****a. Etos Kerja (X1)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	8

**b. Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	5

**c. Flexible Working Space (X3)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.604	6

**d. Kepuasan Kerja (Y)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	6

## Lampiran 8. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

### a. Uji Analisis Regresi Linier Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.837	1.934		-.433	.668
	Etos Kerja	.312	.085	.390	3.674	<.001
	Pengembangan Sumber Daya Manusia	.180	.081	.163	2.230	.033
	Flexible Working Space	.508	.101	.500	5.033	<.001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

### b. Uji R Square

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.883 <sup>a</sup>	.779	.772	1.124	.779	119.754	1	34	<.001

a. Predictors: (Constant), Flexible Working Space

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

## Lampiran 9. Hasil Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		36	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	.81060470	
Most Extreme Differences	Absolute	.091	
	Positive	.070	
	Negative	-.091	
Test Statistic		.091	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		.200 <sup>d</sup>	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup>	Sig.	.628	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.615
		Upper Bound	.640

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

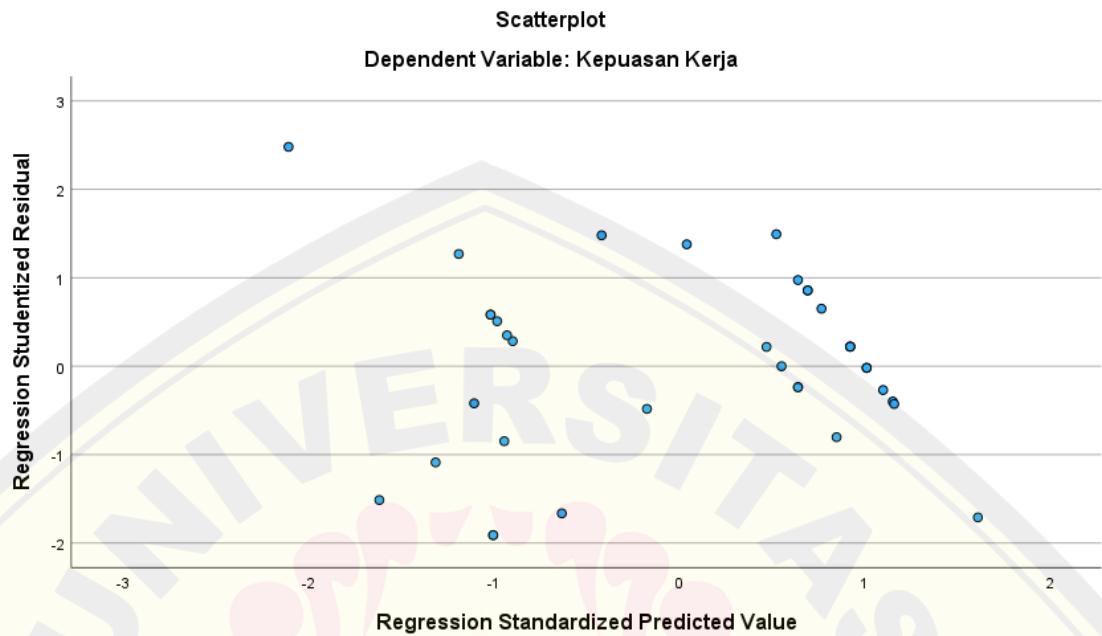
e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

### b. Uji Multikolinearitas

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-.837	1.934		-.433	.668		
	Etos Kerja	.312	.085	.390	3.674	<.001	.328	3.049
	Pengembangan Sumber Daya Manusia	.180	.081	.163	2.230	.033	.695	1.440
	Flexible Working Space	.508	.101	.500	5.033	<.001	.375	2.669

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**c. Uji Heteroskedastisitas**

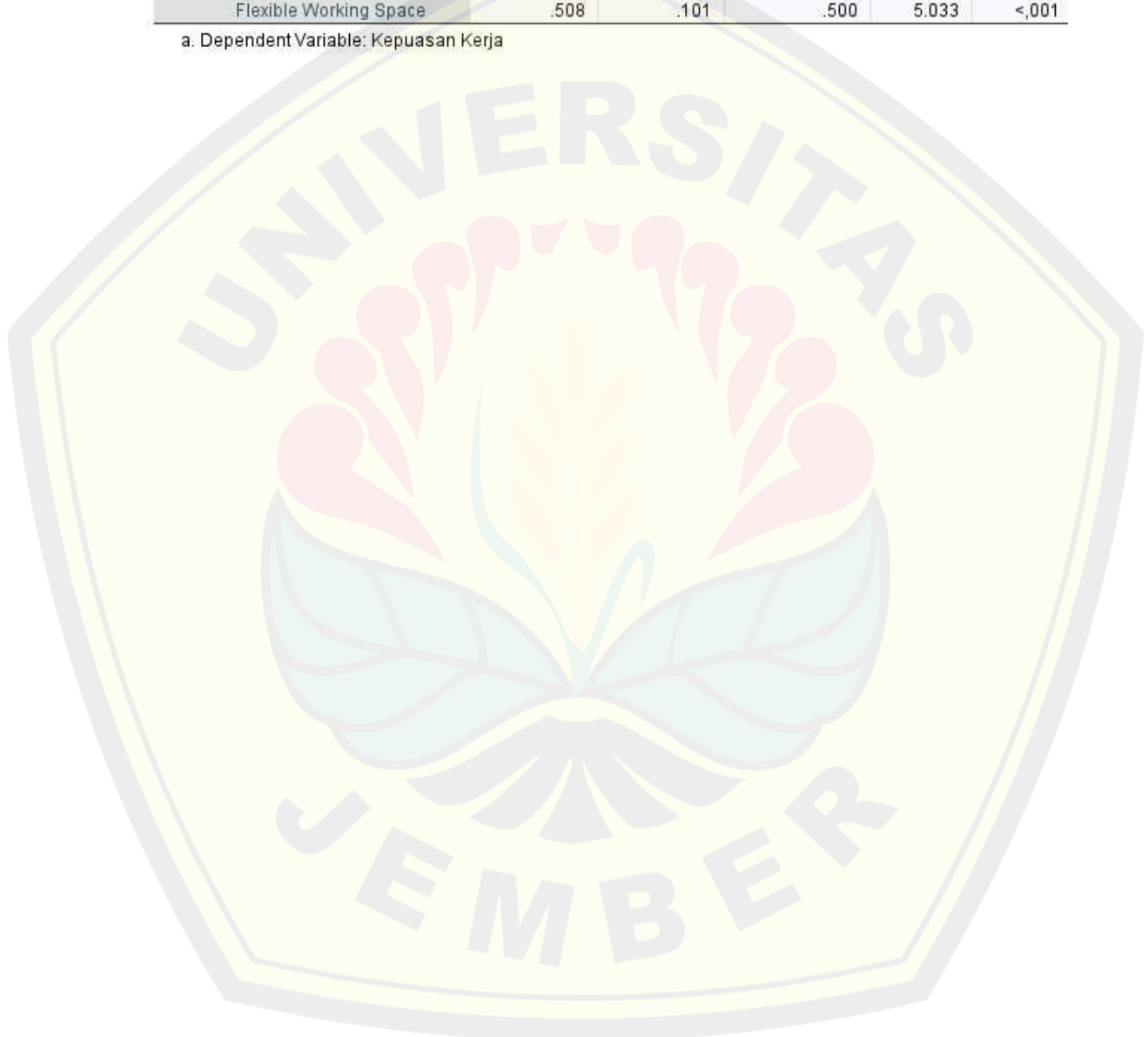


**Lampiran 10. Uji-t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.837	1.934		-.433	.668
	Etos Kerja	.312	.085	.390	3.674	<.001
	Pengembangan Sumber Daya Manusia	.180	.081	.163	2.230	.033
	Flexible Working Space	.508	.101	.500	5.033	<.001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja



Lampiran 11. t Tabel

df	Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002	
1	100.000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884	
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712	
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453	
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318	
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343	
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763	
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529	
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079	
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681	
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370	
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470	
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963	
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198	
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739	
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283	
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615	
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577	
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048	
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940	
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181	
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715	
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499	
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496	
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678	
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019	
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500	
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103	
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816	
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624	
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518	
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490	
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531	
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634	
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793	
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005	
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262	
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563	
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903	
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279	
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688	
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127	

42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141

