

TESIS

**ANALISIS PENGARUH *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT*
TERHADAP *WORK LIFE BALANCE* DAN *TURNOVER*
INTENTION MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
PADA KARYAWAN PERBANKAN GENERASI Y
DI KOTA MAKASSAR
(Studi Kasus pada PT. Bank Negara Indonesia Cabang Makassar)**

LULU ANGRAINI RIDWAN



**DEPARTEMEN MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

**ANALISIS PENGARUH *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT*
TERHADAP *WORK LIFE BALANCE* DAN *TURNOVER*
INTENTION MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
PADA KARYAWAN PERBANKAN GENERASI Y
DI KOTA MAKASSAR
(Studi Kasus pada PT. Bank Negara Indonesia Cabang Makassar)**

Diajukan sebagai persyaratan untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen

disusun dan diajukan oleh

**LULU ANGRAINI RIDWAN
A012182031**



kepada

**DEPARTEMEN MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS PENGARUH FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT TERHADAP WORK LIFE BALANCE DAN TURNOVER INTENTION MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN PERBANKAN GENERASI Y DI KOTA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh :

LULU ANGRAINI RIDWAN
A012182031

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **26 JANUARI 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si
Nip. 19660622 199303 1 003


Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si
Nip. 19670518 199203 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Lulu Angraini Ridwan
Nim : A012182031
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Analisis Pengaruh Flexible Work Arrangement Terhadap Work Life Balance dan Turnover Intention melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan Perbankan Generasi V Dikota Makassar (Studi Kasus Pada PT. Bank Negara Indonesia Cabang Makassar)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Lulu Angraini Ridwan

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahamt dan hidayah-Nya sehingga peneliti diberikan kesehatan, kesempatan, dan limpitan pengetahuan dalam menyelesaikan tesis yang berjudul “Analisis Pengaruh *Flexible Work Arrangement* Terhadap *Work-Life Balance* dan *Turnover Intention* Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan Perbankan Generasi Y di Kota Makassar” tepat pada waktu yang sudah ditentukan. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Pendidikan Pascasarjana Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam penyusunan tesis ini peneliti banyak mendapatkan bimbingan arahan dan bantuan dari semua pihak yang terkait. Untuk itu peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM beserta jajarannya. Serta seluruh dosen yang telah mencurahkan ilmu pengetahuannya selama peneliti belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Ketua Program Pascasarjana Studi Ilmu Manajemen Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM yang telah memberikan banyak arahan dan dukungan selama proses perkuliahan berjalan hingga akhir tesis ini selesai tepat pada waktunya.
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si selaku pembimbing I dan Ibu Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan dan arahan, pengetahuan dan bimbingan selama tesis ini dilakukan.

4. Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Arg, Ibu Dr. Hj. Indrianty Sudirman, SE., M.Si dan Bapak Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan saat pelaksanaan ujian.
5. Pimpinan PT Bank Negara Indonesia Cabang Makassar yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian dan kepada seluruh karyawan PT Bank Negara Indonesia Cabang Makassar yang telah meluangkan waktunya mengisi kuesioner yang telah dibagikan oleh peneliti untuk dijadikan sebagai data primer bagi penelitian peneliti.
6. Ayahanda tercinta Drs. H. Ridwan dan Hj. Susi Indriani, adik-adik terkasih Cindy Anrahawani Ridwan dan Muh. Farid Arafat Ridwan yang telah banyak memberikan dukungan doa, semangat, wejangan moral hingga bantuan materi sampai selesainya tesis ini. Teman-teman Angkatan ke-45 Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah bersama-sama berjuang dari awal hingga akhir dengan semangat tiada henti, melalui masa sulit dan senang bersama-sama hingga mencapai akhir final.
7. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya dalam penyusunan tesis ini masih belum sempurna, baik dari materi maupun susunan kata-katanya. Untuk itu dengan hati terbuka, peneliti menerima kritik dan saran yang sifatnya konstruktif untuk kesempurnaan tesis ini.

Makassar, Februari 2021

Peneliti

ABSTRAK

LULU ANGRAINI. *Analisis Pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap Work-Life Balance dan Turnover Intention Melalui Komitmen Organisasi pada Karyawan Perbankan Generasi Y di Kota Makassar (dibimbing oleh Mahlia Muis, Ria Mardiana).*

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *work-life balance* dan *turnover intention* melalui komitmen organisasi pada karyawan perbankan generasi Y di kota Makassar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif-deskriptif dengan metode purposif sampling, digunakan sampel sebanyak 37 responden karyawan PT Bank Negara Indonesia Cabang Makassar. Penelitian ini menggunakan analisis jalur dan sobel test untuk menguji pengaruh langsung dan pengaruh mediasi di antara variabel.

Hasil penelitian analisis jalur menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*, *flexible work arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, *flexible work arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil sobel test membuktikan *flexible work arrangement* melalui komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* dan *work-life balance* melalui komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*.

Kata kunci: *Flexible Work Arrangement*, *Work-life Balance*, Komitmen Organisasi, *Turnover Intention*, Generasi Y



ABSTRACT

LULU ANGRAINI. *The Effect of Flexible Work Arrangement on Work-Life Balance and Turnover Intention Through Organizational Commitment of Y Generation Banking Employees in Makassar* (supervised by **Mahlia Muis** and **Ria Mardiana**)

The aim of this research is to examine the effect of flexible work arrangement on work-life balance and turnover intention through organizational commitment of Y generation banking employees in Makassar.

This research used quantitative-descriptive approach with a purposive sampling method. The sample consisted of 37 respondents of employees of PT Indonesia State Bank (Persero) Tbk of Makassar Branch Office. The methods of analysis used were path analysis and sobel test to examine the direct and mediation effect between the variables.

The results of the research indicate that flexible work arrangement has a positive and significant effect on work-life balance; flexible work arrangement has a positive and significant effect on organizational commitment; work-life balance has a positive and significant effect on turnover intention, and work-life balance has a negative and significant effect on turnover intention. Sobel test reveals that flexible work arrangement through organizational commitment has a significant effect on turnover intention, and work-life balance through organizational commitment has a significant effect on turnover intention.

Key words: flexible work arrangement, work-life balance, organizational commitment, turnover intention, Y generation



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Manfaat Penelitian	14
1.4.1 Manfaat Teoritis	14
1.4.2 Manfaat Praktis	15
1.5 Sistematika Penelitian.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	17
2.2 Tinjauan Empiris	42
2.3 Penelitian Terdahulu	47
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	52
3.1 Kerangka Konseptual.....	52

3.2 Hipotesis	52
BAB IV METODE PENELITIAN	54
4.1 Rancangan Penelitian	54
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	54
4.3 Populasi dan Sampel	55
4.4 Sumber Data.....	56
4.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	56
4.6 Teknik Pengumpulan Data	58
4.7 Analisis Data	59
BAB V HASIL PENELITIAN.....	64
5.1 Hasil Analisis Data	64
BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	74
6.1 Deskripsi Objek Penelitian	74
6.2 Karakteristik Responden	84
6.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	84
6.4 Pembahasan Hubungan Pengaruh Antar Variabel.....	87
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	94
7.1 Kesimpulan Penelitian.....	94
7.2 Saran	95
DAFTAR PUSTAKA.....	99

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1	Masa Kerja Generasi X, Y dan Z	8
1.2	Jumlah Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Berdasarkan Generasi Tahun 2019.....	10
1.3	<i>Turnover</i> Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Berdasarkan Penempatan Kerja dan Usia Tahun 2019	10
2.1	Penelitian Terdahulu.....	47
4.1	Definisi Operasional Variabel.....	57
5.7	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel.....	65
5.8	Hasil Uji F pada Analisa Regresi Model 1	66
5.9	Hasil Uji F pada Analisa Regresi Model 2	67
5.10	Hasil Uji F pada Analisa Regresi Model 3	67
5.11	Hasil Uji t pada Analisa Regresi Model 1	68
5.12	Hasil Uji t pada Analisa Regresi Model 2	68
5.13	Hasil Uji t pada Analisa Regresi Model 3	69
5.14	Uji Koefisien Determinasi (R^2) pada Analisis Regresi Model 1	71
5.15	Uji Koefisien Determinasi (R^2) pada Analisis Regresi Model 2	71
5.16	Uji Koefisien Determinasi (R^2) pada Analisis Regresi Model 3	71
5.17	Analisa Regresi Model 1	72
5.18	Analisa Regresi Model 2	73
5.19	Analisa Regresi Model 3	73
5.20	Tabel Hasil Uji <i>Path Analysis</i>	73
6.1	Jumlah Karyawan Berdasarkan Wilayah Operasional Tahun 2019	76

6.2	Jumlah Karyawan Berdasarkan Usia dan Generasi Tahun 2019.....	76
6.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	84
6.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	84
6.5	Penilaian Responden terhadap Variabel <i>Flexible Work Arrangement</i>	85
6.6	Penilaian Responden terhadap Variabel <i>Work-Life Balance</i>	85
6.7	Penilaian Responden terhadap Variabel Komitmen Organisasi	86
6.8	Penilaian Responden terhadap Variabel <i>Turnover Intention</i>	87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Abad 21 ditandai dengan era globalisasi, salah satu ciri khas dari era globalisasi terjadinya persaingan dunia. Perusahaan-perusahaan di Indonesia dalam menghadapi persaingan dituntut dapat bersaing secara profesional dengan skala global untuk tetap dapat *survive* dan berkembang. Salah satu strategi yang perlu dipersiapkan oleh perusahaan-perusahaan untuk menghadapi persaingan yaitu mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) yang handal dan berkompentensi tinggi sehingga mampu bersaing pada tingkat dunia. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi (Simamora, 2006). SDM pada suatu perusahaan merupakan satu-satunya aset yang penting pada organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya oleh karena itu perusahaan harus memberikan perhatian yang lebih dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Dalam menghadapi persaingan perdagangan bebas perusahaan dihadapkan oleh perubahan angkatan kerja atau generasi baru yang akan mendominasi dunia kerja. Perubahan angkatan kerja merupakan fenomena umum yang terjadi pada dunia kerja (McCrindle, 2014). Generasi yang merupakan kelompok yang dapat diidentifikasi berdasarkan tahun kelahiran, usia, lokasi dan peristiwa penting yang menciptakan kepribadian mereka (Smola & Sutton, 2002). Setiap generasi memiliki ciri-ciri dan karakternya masing-masing karena mereka dilahirkan pada era dan peristiwa-peristiwa yang berbeda (Alsop, 2008).

Saat ini, di dalam perusahaan terjadi pencampuran antara tiga generasi yaitu, generasi *Baby Boomers* atau Generasi Boomer (1946-1964),

Generasi X atau Gen-Xers (1965-1980), dan Generasi Y atau Generasi Millennial (1981-2000) (DeICampo, Mr Robert GKnippe, Haggerty, & Haney, 2012). Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) generasi Y di tahun 2020 berjumlah 33 juta jiwa atau 34% dari seluruh jumlah penduduk Indonesia yang sebesar 271 juta jiwa. Jumlah generasi Y tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan jumlah generasi-generasi sebelumnya yaitu generasi X sebanyak 53 juta jiwa atau 20% sedangkan generasi *baby boomers* yang hanya sebanyak 35 juta jiwa atau 13% saja. Berdasarkan data tersebut, angkatan kerja pada tahun 2020 didominasi oleh generasi Y yang dimana rata-rata usianya antara 20 tahun sampai 40 tahun, sehingga generasi ini disebut dengan penduduk yang memiliki jumlah terbesar pada era bonus demografi saat ini. Pada usia ini juga biasanya disebut dengan usia produktif yang artinya mereka akan menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia.

Generasi Y pada dunia kerja yang merupakan sumber daya manusia yang berada di perusahaan harus dikelola dan dikembangkan dengan tepat dan optimal oleh perusahaan untuk dapat menghasilkan karyawan yang berkualitas sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai karena sumber daya manusia yang berkualitas di perusahaan merupakan salah satu elemen penting pada perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu peluang bagi perusahaan untuk dapat bertahan di era persaingan seperti saat ini.

Generasi Y yang memiliki cara berpikir *think out of the box* dapat menghasilkan ide-ide kreatif yang bermanfaat dalam kemajuan perusahaan dalam era persaingan ini. Oleh karena itu, keberadaan generasi Y akan menjadi tantangan bagi *human capital management* agar dapat memfasilitasi generasi ini sehingga energi mereka dapat tersalurkan dan dapat memajukan perusahaan.

Berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya, generasi milenial merupakan generasi yang memiliki karakteristik, ekspektasi, sikap kerja, dan perilaku yang berbeda (Angeline, 2011). Chee Wee (2013) mengatakan bahwa salah satu karakteristik karyawan generasi milenial yang saat ini sedang banyak memasuki dunia kerja adalah permintaan jam kerja yang lebih fleksibel, dan keseimbangan antara waktu bekerja, bersosialisasi dengan teman dan keluarga. Sesuai dengan pernyataan Smith (2010 dalam Gilley dkk., 2015) salah satu contoh jadwal yang fleksibel adalah karyawan dapat pergi berlibur bersama teman atau kerabat.

Generasi milenial cenderung akan merasa lebih nyaman dalam bekerja apabila perusahaan tidak menerapkan penambahan waktu kerja yang melebihi waktu yang seharusnya mereka bekerja dalam sehari. Salah satu bentuk fleksibilitas dalam bekerja yaitu fleksibel dalam waktu kerja atau kemampuan karyawan untuk mengatur durasi jam kerja berdasarkan lokasi kerja mereka dan mereka mampu memenuhi waktu kerja yang diberikan oleh perusahaan (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

Penerapan fleksibilitas dalam bekerja dapat berdampak baik pada kesehatan mental karena tingkat stres karyawan dapat berkurang (Lewis & Humbert, 2010) dan meningkatkan performa karyawan dalam bekerja sehingga dapat menurunkan intensitas *turnover*. Fleksibilitas dalam bekerja juga dapat memberikan karyawan lebih banyak kelonggaran waktu sehingga karyawan dapat menghasilkan ide-ide kreatif dalam bekerja dan karyawan dapat bertanggung jawab pada pekerjaannya yang pada akhirnya tidak tergantung lagi pada perintah atasan.

Bagi generasi milenial, dengan adanya teknologi bekerja tidak hanya dapat dilakukan di kantor, tetapi dapat juga dilakukan di rumah, sehingga dapat

menghilangkan waktu untuk hal-hal yang tidak perlu, meminimalisir interaksi tatap muka seperti yang terjadi pada pengaturan kantor pada umumnya (Erickson, 2008). *Work from home* (WFH) yang sekarang menjadi dambaan banyak orang, apalagi untuk para generasi milenial saat ini tidak perlu bangun pagi kemudian mandi dan siap-siap berangkat ke kantor dengan menerjang kemacetan jalanan yang menyita banyak waktu.

Seperti situasi terjadi saat ini, dengan adanya pandemi Covid-19 yang ditetapkan sebagai pandemi global oleh WHO karena kemampuan penularannya yang begitu cepat, sehingga Presiden Joko Widodo menginstruksikan masyarakat untuk mengurangi aktivitas diluar rumah. Serangan Covid-19 yang terjadi telah mengubah metode dan budaya kerja pada banyak organisasi, dengan menerapkan kerja dari rumah sebagai upaya untuk mencegah penyebaran Covid-19. Dengan penetapan pandemi Covid-19, diharapkan semua negara menerapkan langkah serius demi mengurangi penyebarannya. Langkah-langkah dalam memutus mata rantai penyebaran Covid-19 perlu diterapkan, salah satunya dengan melaksanakan *work from home* atau bekerja dari rumah.

Oleh karena itu, pekerja diharapkan untuk *work from home* atau bekerja dari rumah yang memungkinkan karyawan dapat bekerja dengan jam yang fleksibel dan tidak terlalu terikat dengan aturan 9-6. Kebijakan jam kerja yang fleksibel tersebut disambut senang oleh beberapa karyawan meski porsi dan tuntutan kerja tidak berkurang. Salah satu karyawan desain grafis berpendapat bahwa dapat lebih rileks bekerja karena tidak dipantau secara langsung oleh pimpinan.

Di Indonesia, penerapan sistem fleksibel dalam bekerja diterapkan pada perusahaan layanan transportasi *online*, yang dimana *driver* dapat memilih

waktu dalam melaksanakan pekerjaannya dan juga tanpa dilakukannya perintah dari atasan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari & Liestiawati, 2016) menemukan bahwa *flexitime* memberikan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *work-life balance* karyawan Kantor Pusat PT. Pertamina (Persero) Direktorat Sumber Daya Manusia yang diteliti, yang artinya semakin tinggi *flexitime* maka semakin tinggi *work-life balance*, dan sebaliknya.

Aspek *work-life balance* merupakan aspek yang saat ini mulai banyak dipertimbangkan dan sesuai apabila penelitian dilakukan pada generasi milenial karena generasi ini merupakan generasi yang lebih memperhatikan aspek *work-life balance* dibandingkan dengan generasi X ataupun generasi sebelumnya (Meier, Austin, & Crocker, 2010). Munculnya *work-life balance* adalah ketika terjadi kecenderungan peran suatu individu yang lebih banyak dihabiskan untuk pekerjaan yang mengakibatkan minimnya waktu yang untuk aktivitas lain dalam kehidupan pribadi. Konsep *work-life balance* mengandung arti bahwa karyawan diharapkan dapat memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga menghasilkan kepuasan (Gamage, 2014)

Pemenuhan *work-life balance* bagi generasi milenial ditempat kerja dapat melalui kejelasan tugas tanggung jawab, adanya panjuan jelas untuk karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, fleksibilitas waktu kerja, kejelasan visi perusahaan sehingga dapat menggambarkan komitmen perusahaan, lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, dan tantangan dalam pekerjaan (Luntungan dkk., 2014) yang mana jika *work-life balance* dapat tercapai maka akan berdampak positif pada peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu berpendapat bahwa generasi Y bukan generasi yang memiliki loyalitas yang baik atau dapat dikatakan generasi yang disloyal (Hobart, 2016 dalam Nindyati, 2017) dan generasi yang memiliki nilai yang berkaitan dengan pengembangan karirnya, oleh karena itu generasi ini lebih memilih untuk pindah pekerjaan dibandingkan menetap pada suatu perusahaan dan meniti karir sampai jabatan tertentu (Hoo & Lu, 2014).

Karyawan yang loyal sangat dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan dalam menentukan perkembangan perusahaan di masa mendatang untuk mencapai keberhasilan di era persaingan. Faktor yang diasumsikan dapat mempengaruhi loyalitas karyawan komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan perspektif mengenai perilaku dimana komitmen diartikan sebagai suatu perilaku yang konsisten dengan aktivitas (*consistent lines of activity*) (Gozhali, 2006).

Motif-motif yang mendasari keputusan keputusan individu untuk bertahan di organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu: individu dengan komitmen organisasi afketif memilih bertahan di organisasi karena individu tersebut menginginkannya (*want to*), sementara individu dengan komitmen organisasi *kontinuans* bertahan karena membutuhkannya (*need to*), dan individu dengan komitmen organisasi normatif bertahan karena harus melakukannya (*ought to*) Meyer dan Allen, 1991).

Dengan kata lain, faktor yang dapat mempengaruhi tingkat loyalitas generasi Y tergantung dari cara mereka dalam berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, dengan mereka berkomitmen terhadap perusahaan karyawan tersebut juga secara kuat akan mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Witasari (2009) dengan judul "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover*

Intention (Studi Empiris pada Novotel Semarang)” juga telah membuktikan bahwa secara signifikan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Turnover Intention merupakan keluar atau berpindahnya karyawan dari suatu perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela (Robbins & Judge, 2007). Generasi milenial yang memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap perusahaan yang memenuhi nilai-nilai dan kebutuhannya (Sujansky & Ferri-Reed, 2009) jika perusahaan tidak dapat memenuhi nilai-nilai yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawannya akan berdampak pada munculnya intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan (Queiri, Wan Yusoff, & Dwaikat, 2015).

Sebagai generasi yang mendominasi dunia kerja saat ini generasi milenial dikenal sebagai generasi yang suka berpindah-pindah tempat kerja. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Deloitte Millennial Survey (2018) yang dilakukan pada 10.455 orang dari generasi milenial di 36 negara yang memprediksikan bahwa pada tahun 2020 terdapat 71% karyawan yang akan melakukan *turnover*. Selain itu, penelitian yang dilakukan Jobplanet, platform komunitas dunia kerja online asal Korea Selatan, yang melibatkan 88.900 karyawan (81.800 gen Y dan 7.100 gen X) yang tersebar di 25 provinsi di Indonesia pada agustus 2015-Januari 2017 dan dikelompokkan berdasarkan usia mereka.

Tabel 1.1 Masa Kerja Generasi X, Y dan Z

Generasi	Lama Bekerja				Jumlah Responden
	1 Tahun	2 Tahun	3-4 Tahun	> 5 Tahun	
Generasi X (Usia di atas 35 Tahun)	10%	29,7%	17,8%	42,5%	7.100 Orang
Generasi Y (Usia 21 – 35 Tahun)	30,2%	46,5%	13,8%	9,5%	81.800 Orang

Sumber: *jobplanet.com*

Perbedaan yang mendasar antara generasi X dan generasi Y dalam hal pekerjaan, dimana sebanyak 76,7% generasi Y yang bertahan hanya 1-2 tahun pada satu perusahaan, sedangkan pada generasi X hanya 39,7%. Berdasarkan penelitian tersebut, menunjukkan bahwa peningkatan jumlah generasi milenial sehingga telah mendominasi lapangan kerja saat ini justru diikuti oleh semakin tingginya angka *turnover* yang dilakukan generasi tersebut.

Melihat kenaikan angka perilaku *turnover* karyawan yang semakin tinggi, maka pengkajian terhadap *turnover* karyawan menjadi semakin menarik dan penting untuk dikaji smpat saat ini. Prediksi terhadap perilaku *turnover* penting dilakukan melalui pengukuran terhadap intensi *turnover*. Karena apabila perusahaan dapat lebih dulu mengetahui niatan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya, maka perusahaan dapat dengan segera menerapkan strategi dalam mencegah karyawan tersebut untuk melakukan *turnover*.

Beberapa penelitian yang menguji intensitas *turnover* generasi Y seperti penelitian yang dilakukan oleh Puteh & Kaliannan (2015) bahwa generasi Y memperlihatkan kurangnya *sense of belonging* dan loyalitas pada organisasinya. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Queiri, Wan Yusoff, & Dwaikat (2015) menunjukkan bahwa fenomena *turnover* pada generasi Y di Malaysia menunjukkan angka signifikan dan terjadi karena kurangnya kepuasan akan reward eksternal (*finansial*). Selain itu hasil penelitian yang

dilakukan oleh Nindyati (2017) menunjukkan bahwa secara frekuensi *turnover intention* pada generasi Y lebih besar jika dibandingkan dengan generasi X, karena generasi Y yang memaknai loyalitas dengan bagaimana karyawan dapat bertanggung jawab terhadap tugasnya bukan bertahan lama atau tidaknya karyawan dalam perusahaan tersebut.

Hasil survei yang dilakukan oleh CompData tahun 2018 menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dari berbagai sektor industri berada pada kisaran 29-12% per tahun, dimana perusahaan pada bidang *Banking & Finance* tergolong tinggi sebesar 18,7%. Sesuai dengan hasil survei sebelumnya, Lilis Halim, direktur konsultan Wilis Tower Watson menjelaskan bahwa industri finansial memiliki rata-rata 11% *turnover* yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan industri lain (SWA, 2016). Di Indonesia, rata-rata *turnover* karyawan dari berbagai sektor industri berada pada kisaran 8-12% per tahun, dimana industri perbankan yang mengalami tingkat *turnover* tertinggi yang mencapai 16% jika dibandingkan dengan industri manufaktur yang berkisar 8%. Oleh karena itu, secara spesifik peneliti akan melakukan penelitian pada subjek generasi milenial di sektor perbankan. Alasannya, karena keterkaitan industri perbankan dengan tingkat *turnover* yang tinggi pada pekerja generasi milenial.

Sebagai salah satu generasi yang berkontribusi dalam meningkatnya intensitas *turnover* di industri perbankan karena generasi milenial saat ini karyawan pada industri perbankan yang didominasi oleh generasi milenial. Sesuai dengan pernyataan majalah SWA yang merupakan majalah bisnis terkemuka menyatakan bahwa pada tahun 2016 sebanyak 50% generasi milenial yang telah menjadi karyawan Bank Indonesia (BI), dan diprediksi akan terus bertambah. Pernyataan tersebut didukung oleh salah satu *annual report* Bank Negara Indonesia (BNI) pada tahun 2019.

Tabel 1.2 Jumlah Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Berdasarkan Generasi Tahun 2019

Generasi	Pria	Wanita	Total
Baby Boomer	7	2	9
Gen X	5.614	4.256	9.870
Gen Y	7.521	9.811	17.332
Jumlah	27.211		

Sumber: Laporan Tahunan PT. Bank Negara Indonesia, 2019

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (BNI) merupakan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik dan merupakan bank terbesar ke-4 di Indonesia yang mempunyai karyawan sebanyak 27.211 karyawan yang terbagi berdasarkan generasi. Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan bahwa karyawan generasi Y sebanyak 17.332 orang sedangkan pada generasi X hanya 9.870 orang dan generasi *baby boomer* hanya 9 karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa generasi Y merupakan generasi yang mendominasi di PT. Bank Negara Indonesia tetapi generasi ini juga menjadi penyumbang terbesar dalam intensitas *turnover* pada perusahaan tersebut.

Tabel 1.3 Turnover Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Berdasarkan Penempatan Kerja Dan Usia Tahun 2019

Lokasi Penempatan	Pria	Wanita	Total
Kantor Pusat	96	116	212
Kantor Wilayah	342	689	1.031
Usia	Pria	Wanita	Total
<30 Tahun	162	330	492
30-50 Tahun	262	464	726
>50 Tahun	14	11	25
Total	438	805	1.243
Persentase Turnover Pegawai	3,33%	5,72%	4,57%

Sumber: Laporan Tahunan PT. Bank Negara Indonesia, 2019

PT Bank Negara Indonesia (BNI) pada tahun 2019 yang mencatatkan *turnover intention* karyawan sebesar 4,57% yang disebabkan karena pada umumnya industri ini merupakan lapangan pekerjaan yang paling banyak dipilih

oleh generasi milenial sebagai lapangan pekerjaan yang dianggap ideal dalam memulai karir dan adanya faktor persaingan kinerja antar bank serta terbukanya kesempatan kerja yang sangat besar di industri perbankan secara umum. Berdasarkan tabel 1.2, *turnover* karyawan BNI pada tahun 2019 menunjukkan bahwa *turnover* pada kantor wilayah lebih banyak sebesar 1.031 karyawan jika dibandingkan dengan *turnover* pada kantor pusat yang mencapai 212 karyawan. Sedangkan intensitas *turnover* berdasarkan usia menunjukkan bahwa pada usia dibawah tiga puluh tahun sebanyak 492 karyawan, pada usia tiga puluh sampai lima puluh tahun sebanyak 726 karyawan, sedangkan usia lebih dari lima puluh tahun hanya 25 karyawan. Sesuai dengan tabel dapat disimpulkan bahwa generasi Y mengalami *turnover* paling tinggi di BNI.

Generasi milenial yang semakin mendominasi tentu menjadi tantangan yang dihadapi oleh industri perbankan, sedangkan industri perbankan merupakan lembaga pengelola keuangan yang memiliki peranan penting dalam perekonomian negara (Hupkes, 2000; Hussain dkk., 2013). Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk memperhatikan kebutuhan karyawan sehingga angka *turnover* dapat menurun dan perusahaan dapat berjalan sesuai fungsinya.

Dengan pemberian *flexibel work arrangement* yang memungkinkan karyawan dapat menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab pribadi atau *work-life balance* (Redmond, Valiulis, & Drew, 2006). Generasi millennial sangat memperhatikan keseimbangan pada kehidupannya, termasuk keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga. Dalam penelitian yang dilakukan Javed dkk., (2014) dalam konteks perbankan di Pakistan menunjukkan hasil hubungan yang negatif antara variabel *work-life balance* dengan intensitas *turnover*, artinya semakin tinggi *work-life balance* yang

diberikan maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. sebagai salah satu lembaga keuangan bank terbesar yang tentunya menarik untuk diketahui persepsi karyawan generasi Y atau generasi millennial dalam penerapan fleksibilitas dalam kerja atau *flexibility work arrangement*. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh *Flexible Work Arrangement* terhadap *Work-Life Balance* dan *Turnover Intention* Melalui Komitmen Organisasi pada Karyawan Perbankan Generasi Y di Kota Makassar” studi kasus pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Makassar.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *flexibility work arrangement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance* pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar?
2. Apakah *flexibility work arrangement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar?
3. Apakah *work-life balance* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar?
4. Apakah *flexibility work arrangement* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar?

5. Apakah *Work-life balance* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar?
6. Apakah komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar?
7. Apakah *flexibility work arrangement* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui faktor komitmen organisasi pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar?
8. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui faktor komitmen organisasi pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh positif *flexibility work arrangement* terhadap *work-life balance* pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar
2. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh positif *flexibility work arrangement* terhadap komitmen organisasi pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar
3. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh positif *work-life balance* terhadap komitmen organisasi pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar

4. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh negatif *flexibility work arrangement* terhadap *turnover intention* pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar
5. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh negatif *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar
6. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar
7. Untuk menganalisis pengaruh *flexibility work arrangement* terhadap *turnover intention* melalui faktor komitmen organisasi pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar
8. Untuk menganalisis pengaruh *work-life* terhadap *turnover intention* melalui faktor komitmen organisasi pada karyawan perbankan generasi Y di Kota Makassar

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk penulis, perusahaan, maupun untuk pihak lain:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Peneliti berharap penelitian ini dapat menghasilkan manfaat secara teoritis mengenai pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *work-life balance* dan *turnover intention* melalui faktor komitmen organisasi pada karyawan perbankan generasi Y dalam dunia kerja. Peneliti juga berharap dengan penelitian ini dapat menambah referensi untuk penelitian selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi perusahaan, peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai kebijakan perusahaan dalam menerapkan fleksibilitas dalam bekerja
2. Bagi penulis, melalui penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai FWA (*Flexible Work Arrangement*)
3. Bagi pihak lain, peneliti berharap dengan penelitian ini dapat memberikan informasi-informasi yang bermanfaat bagi pihak lain yang melakukan penelitian yang sejenis.

1.5. Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan pada penelitian ini dapat diuraikan secara garis besar sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan penjelasan teori-teori mengenai manajemen sumber daya manusia, *flexible work arrangement*, *work-life balance*, komitmen organisasi, *turnover intention*, dan generasi Y, hubungan antar variabel dan penelitian terdahulu.

BAB III : Kerangka Konseptual

Bab ini menjelaskan mengenai kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

BAB IV : Metodologi Penelitian

Bab ini menguraikan mengenai rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, sumber data, variabel penelitian dan definisi operasional, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mengenai berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh manajer, dan tenaga kerja lainnya, yang dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan membantu perusahaan untuk mencapai keseluruhan sasaran-sasarannya secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer mengenai aspek-aspek yang terkait manusia sebagai karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga bisa diartikan sebagai ilmu dan seni untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.

Sulistiyani & Rosidah (2003) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material atau non *finansial*) didalam suatu organisasi bisnis yang dapat diwujudkan eksistensi organisasi. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi

dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem manajemen yang sengaja dirancang untuk memastikan bahwa potensi atau bakat individu dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien. Pengembangan individu tersebut dimaksud untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan organisasi (Robbins, 2006).

Adapun fungsi-fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia menurut (Cherrington, 1995) yaitu:

1. *Staffing* atau *Employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting yaitu, perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Semakin berkembangnya perusahaan maka para manajer lebih tergantung dengan sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja yang dibutuhkan saat ini.

2. *Performance Evaluation*

Fungsi *performance evaluation* dilakukan oleh departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer penanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kerja yang akurat.

3. *Compensation*

Dalam hal *reward* dibutuhkan suatu koordianasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja, meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang bersifat kompetitif diantara perusahaan sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya, penetapan UMR) dan memberikan motivasi.

4. *Training dan Development*

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab membantu para manajer untuk menjadi *trainer* yang baik bagi bawahannya. Menciptakan atau membuat para manajer juga bertanggung jawab dalam program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun bagi karyawan yang sudah lama bekerja dalam organisasi yang sudah ada dalam hal (pengembangan keterampilan dan lain sebagainya). Tanggung jawab departemen sumber daya manusia adalah memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan serta juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja, membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi didalam perusahaan.

5. *Employee Relations*

Dalam *employee relations*, tanggung jawab departemen sumber daya manusia adalah melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja serta membantu para manajer untuk melaksanakan persetujuan yang telah disepakati agar terhindar dari masalah atau konflik antara perusahaan dan serikat pekerja. Disisi lain tanggung jawab utama dari departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya, mogok kerja, dan demonstrasi yang dilakukan oleh karyawan atau serikat buruh). Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan bahwa aspirasi karyawan sudah jalankan secara baik, selain itu departemen sumber daya manusia juga dapat mengawasi para karyawan serta menjalankan aturan yang berlaku didalam perusahaan.

6. *Safety dan Health*

Setiap perusahaan wajib memiliki dan melaksanakan keselamatan kerja untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi kerja yang kondusif. Program keselamatan kerja yang efektif diharapkan dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan keselamatan tenaga kerja secara umum, hal ini dapat dilakukan dengan cara tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja.

7. *Personnel Research*

Dalam peningkatan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia perlu melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai, sejalan dengan strategi perusahaan untuk meningkatkan efektifitas kerja. Departemen sumber daya

manusia bertanggung jawab untuk mengelola perilaku individu karyawan yang dapat memberikan kontribusi yang baik dalam kedisiplinan kerja, sehingga tidak terjadi hal-hal seperti ketidakhadiran dan keterlambatan dalam bekerja.

Mengelola sumber daya manusia merupakan proses menentukan orang-orang yang tepat untuk bekerja berbagai kegiatan perusahaan. Secara umum sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Dibentuknya satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan. Dengan kualitas sumber daya manusia yang baik, perusahaan akan mampu menjawab setiap tantangan di masa depan, dan memiliki pekerja yang baik merupakan alat yang berharga bagi peningkatan produktivitas, untuk itu perlu dibutuhkan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia.

2.1.2 Flexible Work Arrangement

Jam kerja fleksibel (*flex-time*) merupakan salah satu bentuk praktik *flexible working arrangement* secara profesional dan diarahkan untuk bekerja dengan jumlah jam kerja tertentu dengan fleksibilitas yang lebih besar atau kapan mulai bekerja dan kapan mulai mengakhiri pekerjaannya selama karyawan dapat memenuhi jumlah jam kerja yang telah diterapkan di perusahaan. kondisi kerja dipandang mempunyai peranan yang cukup penting terhadap kenyamanan, ketenangan, dan keamanan kerja. Terciptanya kondisi kerja yang nyaman akan

membantu para karyawan untuk bekerja dengan lebih giat sehingga produktivitas dan kepuasan kerja yang bebas dari gangguan fisik seperti kebisingan, kurangnya penerangan, maupun polusi serta bebas dari gangguan yang bersifat psikologis seperti, privasi yang dimiliki karyawan tersebut (Hooks dan Higgs, 2000 dalam Pandiangan, 2018).

Flexible working arrangement adalah jadwal yang memungkinkan karyawan dapat mengatur fleksibilitas jam kerjanya dengan tanggung jawab pribadi mereka misalnya, berapa lama, dimana, dan kapan mereka mulai bekerja, contohnya termasuk *flex-time*, *job-sharing*, *part-time*, *home-working*, dan *compressed hours* telah menjadi konsep kerja fleksibel yang populer dalam beberapa tahun terakhir ini. Konsep fleksibilitas memiliki arti berbeda masing-masing bagi perusahaan dan karyawan dimana fleksibilitasnya bisa dalam hal waktu kerja, lokasi kerja, dan pola kerja. Penerapan jam kerja fleksibel mampu memberikan alokasi waktu yang lebih luas bagi kebutuhan personal kerja (Wright dan Nishii dalam (Pandiangan, 2018).

Flexible work dapat menurunkan konflik antara pekerjaan dan keluarga, menurunkan stres kerja yang dapat mempengaruhi performa individu yang juga dapat mengakibatkan berkurangnya *turnover* terutama pada pekerja wanita yang pada akhirnya akan memilih meneruskan tanggung jawab keluarga dibanding bertahan pada pekerjaan dan mengabaikan komitmen terhadap keluarga.

1. Definisi Pengaturan Jam Kerja Fleksibel

Selby & Wilson, 2003 berpendapat bahwa fleksibilitas tempat kerja didefinisikan sebagai pengaturan jam kerja fleksibel (*flexible work arrangement*) merupakan salah satu spektrum struktur kerja yang mengubah waktu kerja atau tempat kerja setelah dilakukan secara teratur. Pengaturan jam kerja fleksibel

mengubah waktu pada tempat kerja dilakukan secara regular dengan cara dapat dikelola dan dapat diprediksi oleh perusahaan dan karyawan.

Fleksibilitas dalam hak jam kerja mencakup jadwal kerja alternatif (misalnya, waktu kerja yang fleksibel dengan jadwal yang diinginkan). Fleksibilitas dalam jumlah jam kerja termasuk kerja paruh waktu dan pembagian kerja, sedangkan fleksibilitas dalam hal tempat kerja ini termasuk pekerjaan dari rumah atau dari lokasi yang jauh dari tempat kerja.

Berdasarkan definisi tersebut pengaturan jam kerja fleksible memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan dalam mengatur jam kerja yang mereka inginkan. Bekerja dalam jam kerja fleksibel memungkinkan orang mengatur kehidupan sehari-hari mereka dengan lebih baik dan mengurangi konflik keluarga dan pekerjaan. Karyawan yang diizinkan untuk memilih jam berapa mereka bisa memulai dan menyelesaikan pekerjaan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

2. Jenis Pengaturan Jam Kerja Fleksibel

Secara rinci menyebutkan aspek-aspek fleksibilitas yang dapat diterapkan melalui jenis pengaturan jam kerja fleksibel adalah sebagai berikut (Selby & Wilson, 2003):

a. Tempat kerja (*flexible location* atau *teleworking*)

Jenis jam kerja fleksibel ini tidak menuntut pekerja melakukan pekerjaan dari kantor atau suatu tempat yang secara tetap digunakan sebagai lokasi kerja.

b. Waktu kerja (*flexible time*)

Jenis jam kerja fleksibel ini memberi kebebasan bagi pekerja, dengan persetujuan perusahaan, untuk mengatur jam kerja di luar jam kerja yang berlaku dip perusahaan.

3. Manfaat Pengaturan Jam Kerja Fleksibel

a. Bagi karyawan

- 1) Manfaat dari pengaturan jam kerja fleksibel dapat meningkatkan produktivitas karyawan, kepuasan kerja karyawan, semangat kerja karyawan, dan mengurangi ketidakhadiran karyawan.
- 2) Dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi misalnya; memiliki waktu lebih banyak buat keluarga.
- 3) Dapat menghindari kerugian yang ditimbulkan dari jam sibuk, seperti stres yang ditimbulkan akibat kemacetan lalu lintas. Sehingga, karyawan menjadi lebih produktif, bersemangat, dan termotivasi dalam bekerja dengan suasana yang nyaman dan berdampak pada peningkatan kesehatan karyawan.
- 4) Jam kerja fleksibel juga menimbulkan dampak positif terhadap lingkungan kerja dalam arti bisa mengurangi rasa persaingan antar karyawan dan menghindari konflik di kantor serta jam kerja fleksibel juga dapat menjadi sarana bagi perusahaan untuk memunculkan karyawan-karyawan berbakat.
- 5) Memiliki waktu yang lebih banyak untuk melakukan kegiatan yang disukai seperti hobi, melakukan pendidikan dan lain-lain.

b. Bagi perusahaan

- 1) Menghemat biaya atas pekerjaannya dan penggunaan ruangan atau gedung.
- 2) Pimpinan dapat lebih berkonsentrasi pada hasil (*outcome*) dan kualitas pekerjaan dari pada sekedar mengawasi kehadiran karyawan di kantor

- 3) Memperbaiki kualitas karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan karena dapat lebih berkonsentrasi pada pekerjaan.
- 4) Membangkitkan motivasi karyawan karena adanya kebebasan menentukan cara atau gaya bekerja sesuai individu karyawan.

4. Kekurangan Pengaturan Jam Kerja Fleksibel

Selain memiliki manfaat yang ditawarkan ada juga beberapa kekurangan dari jam kerja fleksibel yaitu (Selby & Wilson, 2003):

a. Dari sisi karyawan

- 1) Sistem jam kerja fleksibel sulit dalam hal berkoordinasi antara sesama karyawan dan pimpinan. Misalnya, kurang koordinasi dalam menetapi tenggang waktu pekerjaan yang harus dikerjakan sesuai yang di targetkan oleh pemimpin.
- 2) Kerja fleksibel hanya cocok bagi pekerja yang memiliki jiwa disiplin, berorientasi pada hasil, mampu mengatur waktu dan pekerjaan serta senang terhadap tantangan pekerjaan untuk mendapatkan kepercayaan dari pimpinan.
- 3) Sistem kerja paruh waktu (*flex-time*) mempunyai kesempatan untuk karyawan dalam mengembangkan karir.
- 4) Jam kerja fleksibel ini menuntut karyawan mampu mengatur dengan baik cara pengolaan keuangan antara pemasukan dan pengeluarankarena sifat pekerjaan ini berupa sistem proyek dalam arti pembagian sistem gaji atau pendapatan yang didapatkan berupa di awal dan di akhir pekerjaan.

b. Dari sisi tempat kerja

- 1) Jam kerja fleksibel yang diberlakukan di organisasi atau perusahaan menuntut sarana penunjang tertentu seperti sarana

telekomunikasi yang baik antara kantor pusat dengan lingkungan kerja.

- 2) Menuntut jaminan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan misalnya, tempat kerja yang tidak bising.

c. Dari sisi organisasi dan perusahaan

- 1) Dibutuhkan kepercayaan dari pimpinan atas kemauan karyawan untuk melakukan sistem jam kerja fleksibel.
- 2) Dibutuhkan pimpinan yang mampu melakukan pengawasan kerja dari jarak jauh, terutama pada sistem kerja *teleworking*.

d. Dari sisi tugas atau pekerjaan

Tidak semua jenis pekerjaan dapat menerapkan pola sistem jam kerja fleksibel ini. Misalnya, pekerjaan *teleworking* tidak dapat diterapkan pada semua pekerjaan yang melibatkan dengan pemantauan terhadap pimpinan dan karyawan.

Thomas & Ganster (1995) mengatakan bahwa pemerintah juga mendorong banyak perusahaan untuk menawarkan kondisi bersifat jam kerja fleksibel, seperti pilihan bekerja paruh waktu untuk karyawan, dan untuk mengurangi tingkat konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih rendah terkait secara positif dengan adanya dukungan dan kebijakan mengenai jadwal jam kerja fleksibel. Meskipun ada tinjauan literatur yang substansial mengenai hubungan antara pengaturan jam kerja fleksibel dan keseimbangan anatar pekerjaan dan kehidupan pribadi, telah dipresentasikan sebagai bukti hubungan positif anatar jam kerja fleksibel.

Jeffrey Hill et al., (2008) berpendapat bahwa pengaturan jam kerja fleksibel mempunyai indikasi positif dan signifikan bagi karyawan dan organisasi. Fleksibilitas tempat kerja, lokasi kerja dapat didefinisikan sebagai kemampuan

karyawan untuk membuat perubahan, kapan dan berapa total waktu yang dihabiskan dalam melakukan suatu pekerjaan. Pada model fleksibilitas atau kemampuan adaptasi terhadap manajemen sumber daya manusia memiliki dimensi kunci dan memiliki tiga komponen yang berkaitan dengan desain organisasi, desain pekerjaan, dan sikap karyawan. Fleksibilitas organisasi adalah satu tujuan ekonomi kritis yang mendasari pengelolaan pekerjaan.

2.1.3 Work-Life Balance

Work-life balance dapat didefinisikan sebagai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. istilah *work-life balance* mulai dikenal pertama kali oleh masyarakat Inggris pada akhir tahun 1970-an. Dalam *Encyclopedia of Management work-life balance* didefinisikan dalam dua pandangan yang berbeda yaitu; pertama, Karyawan; *work-life balance* dipahami sebagai pengelolaan kewajiban dalam pekerjaan dan tanggung jawab kehidupan pribadi. kedua, Atasan; *work-life balance* dapat dipahami sebagai tantangan untuk menciptakan budaya perusahaan yang mendukung para karyawan agar tetap fokus dalam pekerjaannya.

1. Definisi *work-life balance*

Menurut Greenhaus, Collins, & Shaw (2003) *work-life balance* didefinisikan sebagai suatu keadaan ketika seseorang mengalami ketertarikan dan kepuasan yang seimbang dalam perannya sebagai pekerja dan di dalam keluarga. Adanya keseimbangan antara keterlibatan peran yang terjadi dalam kehidupan karyawan itu sendiri dimana karyawan dapat menikmati kehidupan yang lain di lingkungan kerja maupun diluar pekerjaan seperti rekreasi, berkumpul bersama teman maupun dengan keluarga. Hal tersebut akan berdampak baik bagi karyawan dimana dalam keseimbangan tersebut akan

mempengaruhi kehidupan dari karyawan dalam suatu organisasi maupun perannya diluar organisasi.

Menurut Lockwood (2003) *work-life balance* adalah suatu keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan seorang individu. *Work-life balance* dalam pandangan karyawan adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan kehidupan pribadi. Dalam pandangan atasan atau perusahaan *work-life balance* adalah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung diperusahaan dimana karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka sehingga menciptakan budaya kerja yang produktif sehingga potensi ketegangan antara pekerjaan dan bagian lainnya dari individu dapat diminimalkan.

Moore (2007) dalam Pandiangan (2018) mendefinisikan *work-life balance* menciptakan budaya kerja yang produktif sehingga potensi ketegangan antara pekerjaan dan lainnya dapat diminimalkan sehingga karyawan merasa bahwa mereka mampu menyeimbangkan pekerjaan dan komitmen diluar pekerjaan. Adanya keselarasan dalam menjalankan tuntutan dalam kehidupannya, karyawan harus mampu mengatur antara banyaknya peran sehingga dalam kehidupan karyawan terjadi keharmonisan atau minimnya konflik yang terjadi, misalnya seorang karyawan yang setiap harinya bekerja dan pada akhir pekan karyawan dapat menyediakan waktunya untuk kepentingan keluarga dan secara bersamaan terdapat kepentingan umum atau dengan lingkungan masyarakat dengan demikian seorang karyawan dapat mengatur waktunya agar keterlibatan antara perannya berjalan dengan baik.

Work-life balance adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas secara tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) dan kehidupan pribadi seperti; waktu luang bersama keluarga, dan melakukan hal-hal yang disukainya. Semangat kerja yang berkualitas dihasilkan dari kemampuan diri untuk menjalani

kehidupan pribadi yang kuat. Ketika keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi berada pada tingkat kepuasan yang tinggi, maka kemampuan kerja akan menjadi lebih baik dan berkualitas untuk memberikan kontribusi dan pelayanan yang terbaik.

Noor (2011) dalam Sri Wahyuni (2018) berpendapat bahwa *work-life balance* adalah pengelolaan yang efektif atas pekerjaan dan aktivitas lainnya yang merupakan hal penting seperti keluarga, kegiatan komunitas, pekerjaan sukarela, pengembangan diri, wisata dan rekreasi. Individu yang dapat menyeimbangkan perannya dengan baik, meskipun individu tersebut mempunyai tuntutan tugas dan tanggung jawab dalam dua peran adalah hal yang baik untuk organisasi maupun di luar organisasi. Dalam menunjang kebutuhan psikologis, karyawan tersebut harus memiliki kemampuan untuk mengatur waktu yang dibutuhkan dalam kedua peran yang berbeda tersebut.

Robert (2015) berpendapat bahwa *family-friendly benefits* adalah manfaat yang ditawarkan kepada karyawan untuk mengatasi masalah kehidupan pribadi dan komitmen lainnya serta tetap bertanggung jawab pada pekerjaannya. Banyak perusahaan menawarkan program *family-friendly benefits* yang dibutuhkan karyawan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yaitu; *flex-time*, *job-sharing*, *telecommunicating*, dan lain-lain, seperti perawatan orang tua dan anak, kesehatan dan kesejahteraan karyawan, dan relokasi.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau yang biasa disebut dengan *work-life balance* adalah cara kerja yang baik terhadap semua aspek kehidupan kerja, pribadi, keluarga, spiritual dan sosial. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat dimiliki oleh karyawan ketika mampu melakukan semua aspek penting didalam hidupnya, hal

ini berarti bahwa para karyawan atau seseorang sudah dapat menyeimbangkan antara pekerjaan, kehidupan pribadi, keluarga, dan kehidupan sosialnya, misalnya ketersediaan waktu untuk melakukan olahraga, berkumpul bersama teman atau keluarga, menikmati pekerjaan dengan sukacita, serta merasakan kehidupan dirinya dengan sehat, sejahtera, bahagia, bercukupan, dan berkembang.

Menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menuntut seseorang memiliki kemampuan untuk bertanggung jawab secara penuh terhadap pekerjaan, keluarga, dan kehidupan sosial, dengan penuh totalitas. Rutinitas pekerjaan dan kehidupan pribadi berhubungan dengan semua kewajiban dan kepentingan diri, untuk mendapatkan kebahagiaan, kesehatan, kesejahteraan, kesenangan, dan pertumbuhan diri menjadi lebih baik.

Work-life balance membutuhkan kecerdasan moral dan motivasi, untuk menciptakan integritas diri yang berkulitas dan mampu menghasilkan sikap positif, optimis, untuk kemajuan diri, menjadi lebih efektif. *Work-life balance* juga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan dalam hal mengurangi absensi dan lain sebagainya. Karyawan yang memiliki energi positif misalnya rajin, produktif, dan berkualitas, mampu menurunkan tingkat stress di lingkungan kerja, meningkatkan semangat dan kebahagiaan. Energi positif yang dihasilkan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, akan meningkatkan kualitas hubungan kemajuan suatu organisasi yang lebih baik.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa keseimbangan antara peran dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan dapat meminimalkan konflik yang terjadi antara peran dan dalam suatu organisasi dengan peran dalam kehidupan pribadi karyawan. Keseimbangan juga dikaitkan dengan karyawan yang mampu mempertahankan dan merasakan keharmonisan dalam kehidupan

di lingkungan kerja maupun peran di lingkungan tempat tinggal. Seorang karyawan juga akan mencapai keberhasilan dalam kehidupan yang memuaskan apabila keterlibatan antara waktu dan perannya berjalan dengan baik.

2. Komponen-komponen *work-life balance*

Menurut Greenhaus et al., (2003) ada tiga komponen *work-life balance* yaitu:

- a. Keseimbangan waktu untuk pekerjaan; melakukan
- b. Peran dalam keluarga, kehidupan sosial, dan kepentingan pribadi. Keseimbangan keterlibatan; keseimbangan psikologis dalam hal merujuk pada kesetaraan tingkat keterlibatan dalam pekerjaan maupun peran dalam keluarga, sosial, dan kepentingan pribadi.
- c. Keseimbangan kepuasan; merujuk pada keseimbangan tingkat kepuasan dalam pekerjaan, peran keluarga, sosial, dan kepentingan pribadi.

3. Strategi untuk menciptakan *work-life balance*

Menurut Singh & Khanna (2011) terdapat sembilan rumusan strategi untuk menumbuhkan *work-life balance* yaitu:

- a. Jam kerja yang fleksibel; menyediakan penyusunan waktu yang fleksibel dan dapat dikonsultasikan oleh seluruh karyawan.
- b. Kerja paruh waktu; menyediakan intensitas waktu jam kerja lebih sedikit dalam penyusunan dan pembagian kerja untuk seluruh karyawan.
- c. Jam kerja yang sesuai; mengurangi intensitas waktu yang tidak produktif.
- d. Ketersediaan tempat penitipan anak bagi karyawan yang bekerja di perusahaan.
- e. Penyusunan pekerjaan fleksibel; menyediakan fleksibilitas yang lebih baik dalam penyusunan pekerjaan untuk menyesuaikan kondisi personal karyawan, termasuk menyediakan waktu untuk anggota keluarga.
- f. Cuti harian; menyediakan akses cuti harian bagi karyawan.

- g. Mobilitas pekerjaan; menyediakan akses yang lebih baik bagi karyawan untuk mengerjakan berbagai pekerjaan tanpa harus terpaku pada suatu pekerjaan tertentu.
- h. Keamanan dan kesejahteraan; meningkatkan keamanan dan keselamatan kerja, kesejahteraan, untuk seluruh karyawan di tempat kerjanya.
- i. Akses telepon; memberikan akses kepada seluruh karyawan untuk menerima telepon atau pesan mendesak dari keluarga mereka ditempat kerja, dan mendapatkan akses telepon untuk menghubungi keluarga selama jam kerja.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi *work-life balance*

Menurut Poulouse & Susdarsan (2014) tercapainya *work-life balance* dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *work-life balance* yang terbagi menjadi empat yaitu, faktor individu, faktor organisasi, faktor lingkungan sosial, dan faktor-faktor lainnya. Keempat faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut;

a. Individu

1) Kepribadian

Kepribadian adalah kumulasi dari berbagai cara seorang individu beraksi terhadap lingkungan dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian manusia terdiri dari beberapa faktor utama yaitu; ekstrasversi (tingkat kesenangan terhadap hubungan), keramahan (tingkat kepatuhan terhadap orang lain), kesadaran atau sifat berhati-hati (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), neurotisme (ketahanan terhadap stress), dan keterbukaan terhadap pengalaman. Ekstrasversi, kesadaran, keramahan, dan keterbukaan terhadap pengalaman berkolerasi negatif terhadap

work-family conflict, sedangkan neurotisme berkorelasi positif terhadap *work-family conflict*.

2) *Psychological well-being*

Psychological well-being mengacu pada sifat-sifat psikologis yang positif seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan, dan optimisme. *Psychological well-being* berkorelasi positif dengan *work-life balance*. Pekerja dengan *psychological well-being* yang tinggi memiliki tingkat *work-life balance* yang tinggi pula.

3) Kecerdasan emosi

Kecerdasan emosi adalah kemampuan adaptasi seseorang dalam mengenali emosi, mengekspresikan emosi, meregulasi emosi, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain. Kecerdasan emosi berkorelasi positif dengan *work-life balance*, individu dengan kecerdasan emosi yang tinggi memiliki *work-life balance*.

b. Organisasi

1) Pekerjaan

Susunan pekerjaan yang fleksibel dapat membantu karyawan untuk mencapai kehidupan kerja dan non-kerja yang berjalan beriringan. Dengan kata lain, susunan pekerjaan yang fleksibel dapat meminimalisir konflik antara kehidupan kerja dan non-kerja serta meningkatkan *work-life balance* karyawan.

2) *Work-life policies*

Kebijakan dan program-program perusahaan dapat membantu karyawan untuk mencapai *work-life balance*.

Kebijakan-kebijakan yang dimaksud adalah fleksibilitas pekerjaan karyawan, cuti, jam kerja, dan fasilitas pengasuh anak.

3) Dukungan

Dukungan dari atasan, organisasi, dan rekan kerja berhubungan positif dengan *work-life balance*. Semakin tinggi dukungan yang diterima oleh karyawan, semakin tinggi pula *work-life balance* karyawan tersebut.

4) Stress Kerja

Stress kerja dapat di definisikan sebagai persepsi individu terhadap pekerjaan yang di anggapnya sebagai ancaman serta ketidaknyamanan individu di lingkungan kerjanya. Stress kerja berhubungan dengan kesehatan, *work-life conflict* , serta *work-life balance* seseorang. Stress kerja dapat menyebabkan tidak tercapainya *work-life balance*.

5) Teknologi

Teknologi dapat menyebabkan tercapainya *work-life balance* maupun tidak tercapainya *work-life balance*. Teknologi memfasilitasi kemudahan akses terhadap pekerjaan sehingga karyawan dapat bekerja kapan saja dan dimana saja. Hal ini dapat berdampak positif maupun negatif terhadap tercapainya *work-life balance*.

6) Peran

Konflik peran, ambiguitas peran, serta jam kerja yang berlebihan memiliki peran yang besar dalam munculnya *work-life conflict*. Semakin tinggi kekacauan peran yang terjadi, semakin sulit pula tercapainya *work-life balance*.

c. Lingkungan Sosial

1) Anak

Jumlah anak dan tanggung jawab akan pengasuhan anak berhubungan dengan *work-life balance*. Jumlah anak yang lebih banyak memicu timbulnya stress dan terjadinya konflik antara kehidupan rumah tangga dan karir.

2) Dukungan Keluarga

Dukungan keluarga berhubungan dengan *work-life balance*. Dukungan emosional dan instrumental yang diterima seseorang dari keluarga dapat membantu tercapainya *work-life balance*. Pekerjaan pasangan, pertengkaran dalam rumah tangga, serta ekspektasi akan perhatian dan penerimaan juga berhubungan dengan *work-life balance*.

d. Lainnya

Faktor-faktor lain seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, status *parental*, pengalaman, *employee level*, tipe pekerjaan, pendapatan, serta tipe keluarga juga mempengaruhi *work-life balance*.

5. Fungsi *work-life balance*

Menurut Poulouse & Susdarsan (2014) tercapainya *work-life balance* menghasilkan beberapa keluaran yang terbagi menjadi dua kategori yaitu; keluaran yang berkaitan dengan pekerjaan atau karir dan keluaran yang tidak terkait dengan karir. Fungsi *work-life balance* pada bidang pekerjaan atau karir adalah;

a. Kepuasan Kerja

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa *work-life balance* berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki *work-life balance* tinggi memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula.

b. Komitmen Terhadap Organisasi

Work-life balance juga berhubungan positif dengan komitmen karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi *work-life balance* seseorang karyawan, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

c. Minimnya *Turnover*

Work-life balance telah dibuktikan berhubungan signifikan dengan *turnover*. Hubungan yang dimiliki antara *work-life balance* dan *turnover* adalah hubungan negatif. Semakin tinggi *work-life balance* yang dimiliki oleh seseorang karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover* karyawan tersebut.

d. Minimnya Ketidakhadiran Dalam Pekerjaan

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berhubungan signifikan dengan ketidakhadiran atau absen karyawan. Hubungan yang dimiliki adalah hubungan negatif, sehingga semakin tinggi *work-life balance* seseorang karyawan maka semakin rendah tingkat ketidakhadiran karyawan tersebut.

e. Performa Kerja

Work-life balance memiliki hubungan yang signifikan dengan performa kerja seseorang karyawan. Seorang karyawan yang memiliki *work-life balance* tinggi memiliki performa kinerja yang baik.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Luthans (2006) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap loyal terhadap perusahaan dimana karyawan akan mengekspresikan sikap perhatian terhadap organisasinya guna keberhasilan dan kemajuan dari organisasi tersebut. Steers & Porter (2008) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan saja bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Meyer & Allen (2012) mengaitkan komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis antara karyawan dengan organisasi yang akan menyebabkan keputusan dari anggota tersebut untuk tetap bertahan pada organisasinya atau tidak. Sedangkan menurut Greenberg dalam Murty & Hudiwinarsih (2012) komitmen organisasi merupakan respon afektif pada organisasi secara menyeluruh, yang kemudian menunjukkan suatu respon afektif pada aspek khusus pekerjaan.

1. Komitmen Afektif

Komitmen organisasi merupakan suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif melainkan meyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan secara efektif. Karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasinya (Hardianty, 2014). Komitmen afektif terus menerus menjadi bentuk komitmen yang paling diinginkan dan pendekatan utama terhadap studi tentang komitmen organisasi dalam kaitannya dengan hasil organisasi (Lee, Choo, & Hassan, 2016).

Meyer & Allen (2012) mendefinisikan komitmen afektif sebagai keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan di dalam suatu organisasi. Komitmen afektif dianggap indikator kunci dari hubungan antara karyawan dan pengusaha, dikembangkan ketika karyawan terlibat dan memberikan dukungan kontinuitas untuk mencapai nilai bagi organisasi.

2. Komitmen Berkelanjutan

Meyer & Allen (2012) mengartikan komitmen berkelanjutan sebagai kesadaran akan biaya yang terkait dengan tetap dalam organisasi. Sementara itu, Taris, Beckers, & Lotus (2007) menjelaskan bahwa komitmen berkelanjutan adalah dimana seorang karyawan akan terus berada pada suatu organisasi dan ketika karyawan tersebut keluar maka sama seperti karyawan tersebut kalah dalam sebuah taruhan.

Komitmen berkelanjutan dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi dalam dua variabel, yaitu investasi dan alternatif. Investasi termasuk sesuatu berharga, seperti waktu, usaha, ataupun uang, yang harus dilepaskan individu jika meninggalkan organisasi. Adapun alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain (Hardianty, 2014).

3. Komitmen Normatif

Meyer & Allen (2012) mendefinisikan komitmen normatif sebagai perasaan kewajiban untuk terus bekerja. Dibandingkan dengan dua komponen komitmen lainnya, komponen komitmen normatif ini belum menerima banyak perhatian dari banyak akademisi (Warren & Johnson, 2014). Komitmen normatif atau perasaan kewajiban tidak membangkitkan rasa keterlibatan terhadap organisasi (Meyer & Allen, 2012).

Dengan demikian, Meyer (2001) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan hanya akan mengembangkan komitmen normatif untuk perasaan kewajiban dan kesetiaan setelah menerima manfaat dari organisasi mereka. Singkatnya, komitmen normatif mengacu pada kewajiban dan kesetiaan yang dirasakan dari karyawan untuk tetap bekerja di organisasi (Warren, 2014).

2.1.5 Turnover Intention

1. Pengertian *Turnover Intention* (Niat Berpindah)

Menurut Nouri & Parker (2013) *turnover intention* mengacu pada kemungkinan karyawan meninggalkan pekerjaan dan organisasi mereka atas kehendak sendiri. Ketika *turnover* meningkat, tingkat *turnover* dan absensi juga meningkat. *Turnover* merupakan konsep yang diperhatikan oleh para peneliti mikro dan makro di tingkat kedisiplinan. Di tingkat makro melalui perspektif antara kepuasan kerja dan total biaya perusahaan, sedangkan di tingkat mikro melalui hubungan antara tingkat agregat aktivitas ekonomi dan tingkat pegawai

Menurut Bluedorn dalam Mufidah (2016) *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Keinginan (*intense*) untuk keluar dari organisasi merupakan sebab dominan yang bersifat positif terhadap terjadinya *turnover*. Dari penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan pekerja untuk keluar dari organisasinya karena alasan tertentu. Dalam hal ini, karyawan tersebut baru mempunyai keinginan untuk keluar dan belum benar0benar keluar dari organisasi.

2. Alasan dan Faktor-faktor Penyebab *Turnover*

Dalam usahanya untuk mengetahui secara lebih jelas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pekerja untuk keluar atau tetap tinggal, Steers dalam (Mufidah, 2016) mengemukakan empat faktor, yaitu:

- a. Faktor-faktor organisasi secara keseluruhan, indikatornya adalah praktek pembayaran dan promosi, ukuran atau besarnya organisasi.
- b. Faktor-faktor lingkungan kerja langsung, indikatornya adalah gaya pengawasan, pola interaksi antar kelompok.
- c. Faktor kandungan tugas, indikatornya adalah rutinitas tugas, kejelasan peranan dan otonomi.
- d. Faktor-faktor pribadi, indikatornya adalah umur, masa jabatan, kepribadian, minat terhadap profesi.

Bradley dan Pigros dalam Mufidah (2016) mengemukakan tiga faktor yang dapat menyebabkan terjadinya *turnover*, yaitu:

- a. Adanya tekanan-tekanan internal yang menyebabkan karyawan menjadi tidak bebas berkomunikasi dengan orang lain dalam perusahaan
- b. Adanya prasangka terhadap perusahaan terutama yang berhubungan dengan masa depan karyawan
- c. Adanya kesenjangan antara harapan karyawan dengan kenyataan yang ada

Menurut Lee dan Moudy dalam Mufidah (2016), *turnover intention* dapat ditinjau dari dua faktor:

- a. Adanya pikiran untuk keluar. Karyawan yang tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya, akan memiliki keinginan atau niat untuk segera meninggalkan pekerjaannya.

- b. Adanya alternatif pekerjaan lain. karyawan akan memiliki niat atau keinginan untuk keluar dari organisasi apabila adanya kesempatan kerja baru yang lebih menarik.

3. Pengukuran *Turnover Intention*

Untuk mengukur *turnover intention* dalam penelitian ini menggunakan Lichtenstein *et al.* dalam Mufidah (2016) yang menggunakan tiga pernyataan. Indikator yang digunakan adalah:

- a. Adanya kesempatan untuk meninggalkan organisasi
- b. Ada keinginan untuk meninggalkan pekerjaan yang sekarang
- c. Berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat

2.1.6 Generasi Y

Generasi Y merupakan generasi yang lahir tahun 1979 hingga 1994 (Smola & Sutton, 2002). Generasi Y menganggap dirinya mampu melakukan beberapa aktivitas sekaligus. Generasi Y juga berharap mendapatkan otoritas agar dapat berkontribusi diperusahaan. Oleh karena itu, generasi Y berusaha untuk bekerja dan memperoleh hasil yang baik sehingga dapat mengembangkan kemampuannya, sukses dan berani mengambil resiko. Akan tetapi, jika hal tersebut tidak tercapai maka menimbulkan tekanan bagi karyawan generasi milenial. Kurangnya kemampuan generasi Y dalam mengatasi perasaan bosan (Solnet & Hood, 2008), memungkinkan generasi Y untuk mundur lebih cepat dibandingkan dengan generasi lainnya.

Dilihat dari jabatan, generasi Y merasa puas dengan pekerjaannya ketika generasi Y menempati posisi penting di tempat kerjanya. Memperoleh jabatan yang penting merupakan keinginan dari generasi Y. Hal lain yang ingin dicapai oleh generasi Y adalah jabatan yang membuat generasi Y memperoleh pengakuan dari lingkungan kerjanya (Solnet & Hood, 2008).

2.2 Tinjauan Empiris

2.2.1 Hubungan antara *Flexible Work Arrangement* dengan *Work-Life Balance*

Penerapan *Flexible Work Arrangement* berpengaruh pada peningkatan produktivitas karyawan sehingga dapat meningkatkan keuntungan yang akan diperoleh organisasi. Penerapan FWA dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, *work-life balance* dan mendorong karyawan untuk memberikan performa terbaik (Kelliher & Anderson, 2010; Shagveliyeva, S. & Yazdanifard, R., 2013). Penerapan *Flexible Work Arrangement* dianggap menjadi sebuah solusi untuk mengakomodasi dukungan kepada karyawan karena banyak penelitian yang menemukan terjadinya pengaruh positif dari penerapan FWA dalam organisasi.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan praktik kerja yang fleksibel memfasilitasi keseimbangan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) (Thomson, 2008; Pruyne dkk., 2012; Hofacker Konig, 2013 dalam Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). Salah satu faktor implikasi fleksibilitas pada organisasi atau perusahaan, yaitu pemenuhan terhadap kebutuhan keseimbangan kehidupan (*work-life balance*) karyawan dimana perusahaan sebagai organisasi tempat bekerja membantu mengerti dan memahami contohnya konflik peran yang terjadi.

Pengaturan jam kerja fleksibel merupakan salah satu dari sekian banyak jenis pengaturan kerja yang digunakan pada banyak organisasi. Di Kenya, khususnya pada sektor perbankan, pengaturan kerja seperti ini sudah sangat umum (Mukururi & Ngari, 2014). Hal ini merupakan jawaban dari berbagai tantangan yang dihadapi para karyawan yang bekerja di sektor perbankan disana untuk bangkit dari berbagai tekanan kerja, kelelahan, dan dapat

menyeimbangkan antara pekerjaan dan keluarga. Pekerjaan yang dilakukan dalam jam kerja yang lebih fleksibel memungkinkan orang dapat mengatur kehidupan sehari-hari mereka dengan lebih baik (Almer & Kaplan, 2002).

2.2.2 Hubungan antara *Flexible Work Arrangement* dengan Komitmen Organisasi

Flexible work arrangement telah didefinisikan sebagai kesempatan pekerja untuk membuat pilihan yang mempengaruhi kapan, dimana, dan untuk berapa lama mereka terlibat dalam tugas yang terkait dengan pekerjaan (Bald an De Lange, 2014). Artinya semakin besar kesempatan yang didapat oleh pekerja dalam mengatur pekerjaannya dengan flexible maka akan semakin meningkatkan komitmen organisasional.

Fleksibilitas jam kerja menunjukkan dukungan bagi karyawan. Misalnya, dapat membantu untuk meringankan kewajiban dalam organisasi yang harus dipenuhi sebagian besar karyawan dalam kehidupan mereka yang sibuk. Baltes *et al* (1999) ditemukan bahwa sebagian besar karyawan akan memberikan imbal balik atas fleksibilitas jam kerja dalam bentuk komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa penerapan fleksibilitas kerja secara positif terkait dengan komitmen karyawan yang tinggi (Grover & Crooker, 1995; Scandura & Lankau, 1997; Roehling *et al.*, 2001).

Scandura Lankau (1997) juga menemukan bahwa menawarkan fleksibilitas jam kerja dalam suatu organisasi sering dikaitkan dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi di antara para karyawan. Mulai dari perspektif organisasi, pengenalan kerja yang fleksibel kepada karyawan memberi manfaat termasuk loyalitas dan komitmen karyawan yang lebih tinggi (Grover & Crooker, 1995; Roehling *et al.*, 2001).

2.2.3 Hubungan antara *Work-Life Balance* dengan Komitmen Organisasi

Grawitch, Gottschalk & Munz (2006) mengatakan bahwa keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*work life balance*) memberikan kontribusi untuk keterikatan karyawan (keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi), yang akan memberikan kontribusi untuk produktivitas yang lebih tinggi dan *turnover* yang lebih rendah. Dapat dilihat bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah *work life balance*. Hal tersebut sejalan dengan yang dinyatakan oleh Kaiser, Ringlstetter, Rindl, dan Stolz (2010) menemukan bahwa adanya hubungan positif antara *work life balance* dan komitmen organisasi, dimana organisasi secara aktif berupaya meningkatkan komitmen organisasional serta mengurangi stress melalui kebijakan keseimbangan hidup kerja.

Berdasarkan hasil penelitian Fapohunda & Tinuka (2014) dikatakan bahwa ketika individu merasa bahagia dalam lingkungan keluarga maka tempat kerja akan cenderung terhindar dari konflik. Dalam penelitian ini juga dijelaskan bahwa karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga akan menjadi loyal terhadap organisasi, mampu meningkatkan inovasi dan produktivitas kerja serta mengurangi tingkat absensi pada organisasi. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan oleh Grzywacz & Marks (2000), yaitu ketika para karyawan dapat mencapai keseimbangan dalam kerja dan keluarga, maka akan menguntungkan beberapa pihak. Dari sisi organisasi, menunjukkan adanya komitmen kerja, produktivitas kerja tingginya *organizational citizenship behavior* (Bragger, Rodriguez-Srednicki, Kutcer, Indovino & Rosner, 2005).

2.2.4 Hubungan antara *Flexible Work Arrangement* dengan *Turnover Intention*

Blomme, 2010 menemukan bahwa selain pengaruh positif yang dihasilkan dengan menerapkan *Flexible Work Arrangement* terdapat juga pengaruh negatif dari penerapan ini, misalnya karyawan yang akan menurunkan niat mereka untuk berpindah pekerjaan karena karyawan tidak mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan antara karir dan keluarga sehingga stress terhadap pekerjaan dapat dihindarkan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, *Flexible Work Arrangement* dapat mengurangi *turnover* karyawan (Stavrou, 2005) dari fleksibilitas kerja, karyawan dapat mengelola waktu dan tempat mereka bekerja sehingga dapat menyeimbangkan waktu mereka bekerja dan waktu untuk keluarga mereka tanpa mengganggu tanggung jawab dari pekerjaan mereka. Oleh karena itu fleksibilitas kerja dapat berkontribusi dalam mengurangi intensitas *turnover* pada karyawan.

Fleksibilitas kerja dapat menghasilkan sinyal positif dalam meningkatkan kesehatan psikologis karyawan terhadap organisasi sehingga dapat mengubah niat karyawan yang menginginkan untuk keluar dari perusahaan. Karyawan yang bekerja dengan waktu dan tempat yang fleksibel cenderung rendah dalam niat untuk meninggalkan organisasi dibandingkan dengan mereka yang memiliki waktu dan tempat untuk bekerja yang tidak fleksibel (Caillier, 2013). *Flexible work arrangement* terkait dengan rendahnya tingkat *turnover* dengan menyelesaikan sebagian besar pekerjaan di rumah (McNall, Nicklin, & Masuda, 2010).

2.2.5 Hubungan antara *Work-Life Balance* dengan *Turnover Intention*

Menurut Nafiudin, 2015 jika seseorang tidak dapat mengatur *Work-life balance* antara pekerjaan dan kehidupan pribadi maka dapat diindikasikan

seseorang tersebut akan memilih berhenti bekerja, dengan kebijakan *work-life balance* dapat berpengaruh negatif terhadap stres akibat pekerjaan, ketidakhadiran dan intensi *turnover* serta dapat berpengaruh positif terhadap produktivitas dan kepuasan karyawan.

Riset Deloitte (2009) menempatkan *work life balance* sebagai faktor ketujuh yang membuat karyawan dapat bertahan di perusahaan. Hasil penelitian di atas memang tidak menunjukkan bahwa *work life balance* sebagai faktor utama dalam mempertahankan karyawan. Namun, generasi Y yang mempunyai perhatian lebih tinggi terhadap pentingnya menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan keluarga. Generasi Y yang dibesarkan oleh generasi X dan *baby boomers* yang bekerja keras 50-70 jam seminggu. Hal ini yang menyebabkan generasi Y menganggap menjaga keseimbangan antara aktivitas pekerjaan dan non-pekerjaan sebagai hal penting meningkatkan produktivitas mereka dalam bekerja sehingga mereka dapat bertahan dalam perusahaan yang dapat memberikan *work life balance*.

2.2.6 Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan *Turnover Intention*

Cho dan Huang (2012) merincikan aspek yang membuat seseorang memiliki komitmen pada organisasi. Komitmen organisasi dapat muncul karena karyawan itu menyukai profesinya, karyawan merasa telah banyak berinvestasi pada pekerjaannya atau dapat pula komitmen itu muncul karena karyawan itu menyukai organisasinya. Pada situasi karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, karyawan tidak akan memikirkan dan memiliki niat meninggalkan organisasi, sehingga hal ini menunjukkan adanya pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Chang Lee *et al* (2010) menyatakan bahwa

komitmen organisasional secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Komitmen organisasi berdasarkan ketiga dimensi komitmen mempunyai pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap keinginan untuk pindah. Raza (2007) dalam Sari *et al* (2016) mengatakan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki keinginan berpindah yang rendah, yang artinya komitmen organisasional juga berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Nindyati (2017) memberikan hasil bahwa *turnover* pada generasi Y lebih besar jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya yaitu generasi *baby boomers* dan generasi X, karena generasi Y yang menyatakan bahwa sangat penting untuk menunjukkan prestasi dalam bekerja bukan bertahan lama atau tidak dalam perusahaan tersebut sehingga terjadinya intensitas *turnover* yang cukup tinggi pada karyawan dengan latar belakang generasi millennial.

2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel-variabel pada penelitian ini yang akan dijadikan sebagai referensi dalam melakukan penelitian, sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	(Capnary, Rachmawati, & Agung, 2018)	<i>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</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam bekerja berpengaruh terhadap loyalitas dan kepuasan karyawan secara signifikan. Penelitian ini membuktikan <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh mediasi antara fleksibilitas dalam bekerja

			dan loyalitas. Sedangkan, <i>work-life balance</i> tidak memiliki pengaruh mediasi antara fleksibilitas dalam bekerja dan kepuasan karyawan pada generasi milenial yang bekerja di perusahaan <i>startup</i> .
2.	(Wulandari & Liestiawati, 2016)	Pengaruh <i>Flexitime</i> terhadap Kinerja dengan <i>Work-life Balance</i> sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Kantor Pusat PT. Pertamina (Persero) Direktorat Sumber Daya Manusia)	Berdasarkan hasil penelitian: 1. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa <i>flexitime</i> mempengaruhi kinerja secara tidak signifikan. 2. <i>Flexitime</i> mempengaruhi <i>work-life balance</i> secara tidak signifikan 3. <i>Work-life balance</i> mempengaruhi kinerja secara signifikan 4. <i>Flexitime</i> mempengaruhi kinerja melalui <i>work-life balance</i> secara tidak signifikan 5. hasil sobel test menunjukkan pengaruh tidak langsung <i>flexitime</i> terhadap kinerja melalui <i>work-life balance</i> tidak signifikan.
3.	(Rohimat Nurhasan, 2017)	Kepuasan kerja dan Loyalitas Generasi Y	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan terdapat pengaruh yang tidak signifikan. Artinya bahwa meskipun kepuasan kerja diperoleh tidak berarti karyawan generasi Y akan loyal terhadap perusahaannya saat ini.
4.	(Meydiana, Prasetya, & Sulisty, 2018)	Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan Generasi X dan Generasi Y (Studi pada Karyawan PT ABC Sidoarjo)	Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi <i>turnover intention</i> secara dominan adalah faktor kepuasan pembayaran atau kepuasan gaji. Hasil uji menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang

			signifikan pada faktor-faktor yang mempengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan tetap dan karyawan kontrak bila dilihat dari faktor kepuasan gaji, <i>work life balance</i> , <i>leader member exchange</i> , dan peluang promosi.
5.	(Nindyati, 2017)	Pemaknaan Loyalitas Karyawan pada Generasi X dan Generasi Y (Studi pada Karyawan di Indonesia)	Hasil utama penelitian ini menjelaskan bahwa baik gen X dan gen Y memiliki perbedaan yang signifikan tentang tingkat loyalitas karyawan. Secara frekuensi <i>turnover intention</i> pada gen Y lebih besar dibandingkan gen X. Gen Y memaknai loyalitas dengan bagaimana karyawan bertanggungjawab terhadap tugasnya sedangkan gen X memandang loyalitas dengan bagaimana karyawan menjalankan fungsinya agar tujuan organisasi dapat tercapai.
6.	(Martaperdana, 2019)	Pengaruh <i>Worklife Balance</i> terhadap Loyalitas Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi di PT. Bank Mandiri Kanwil Cabang Bandung)	Hasil penelitian menyimpulkan: 1. Tingkat <i>worklife balance</i> pada PT. Bank Mandiri termasuk kategori baik 2. Tingkat komitmen pada organisasi di PT. Bank Mandiri di kategorikan baik 3. Tingkat loyalitas kerja di PT. Bank Mandiri termasuk kategori baik 4. <i>Worklife balance</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap loyalitas kerja 5. <i>Worklife balance</i> itu juga memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen 6. Komitmen organisasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap

			loyalitas untuk bekerja 7. <i>Worklife balance</i> secara simultan mempengaruhi loyalitas kerja melalui komitmen organisasi
7.	(Nafiudin, 2019)	Analisis <i>Turnover Intention</i> Karyawan Generasi Y di Provinsi Banten Serta Faktor yang Mempengaruhinya	Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan regresi linier berganda, bahwa secara simultan variabel <i>work life balance</i> , dan <i>job satisfaction</i> mempengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan generasi Y di provinsi Banten. Sedangkan secara parsial hanya variabel <i>job satisfaction</i> yang mempengaruhi <i>turnover intention</i> .
8.	(Asih & Zamralita, 2018)	Gambaran <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan Generasi Y di PT XYZ (<i>IT Solution Company</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan memiliki pengaruh yang signifikan dengan tingginya <i>turnover intention</i> . Selain itu, pengaruh departemen di PT XYZ juga berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> terutama pada departemen Internal Audit dan HRD yang menunjukkan adanya keinginan untuk berpindah pekerjaan yang tinggi.
9.	(Chandra & Purwanto, 2018)	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesetiaan Tenaga Kerja Generasi Y	Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang dapat meningkatkan kesetiaan tenaga kerja generasi Y selain <i>work-life balance</i> , diantaranya kompensasi, pengembangan karir, dan dukungan sosial yang memiliki pengaruh secara simultan terhadap penelitian ini.
10	(Mohan, Prabha & Mohanraj, 2010)	<i>Work Life Balance Through Flexi Work Arrangement: Empirical Study on Bank Employees</i>	Penelitian ini menyatakan bahwa <i>Flexi Work Arrangement</i> (FWA) dapat menenangkan pikiran karyawan karena dapat

			<p>bekerja secara bebas dan akan memudahkan karyawan untuk mencapai targetnya. Dapat disimpulkan bahwa flexi work arrangement dapat membantu karyawan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka menjadi lebih baik, dengan demikian akan meningkatkan motivasi dan produktivitas.</p>
11	Mukururi & Ngari, 2014)	<i>Influence of Work Life Balance Policies on Employee Job Satisfaction In Kenya's Banking Sector; A Case of Commercial Banks in Nairobi Central Business District</i>	<p>Hasil dari penelitian ini memberikan rekomendasi kepada manajer industri perbankan untuk menerapkan kebijakan <i>work-life balance</i> kepada karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja sehingga komitmen dan produktivitas dapat tercapai.</p>