PENGARUH *WORK FLEXIBILITY* DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA PEKERJA GEN Z DI BANDAR LAMPUNG

(SKRIPSI)

Oleh

ARVIN MUSTAFA
NPM 2116051040

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025

ABSTRAK

PENGARUH *WORK FLEXIBILITY* DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA PEKERJA GEN Z DI BANDAR LAMPUNG

Oleh

ARVIN MUSTAFA

Perusahaan atau organisasi di Bandar Lampung saat ini dihadapkan pada tantangan besar dalam menjaga loyalitas karyawan mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *work flexibility* dan *work life balance* terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung. Penelitian ini bersifat eksplanatori dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *non-probability* sampling dengan metode *purposive sampling*. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 399 orang, yang merupakan pekerja berusia 18–28 tahun di wilayah Kota Bandar Lampung. Data yang diperoleh dianalisis melalui beberapa tahapan-tahapan. yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, dan uji hipotesis. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *work flexibility* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung. Kemudian *work life balance* juga berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung. Secara bersama-sama, kedua variabel tersebut juga memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap niat untuk keluar dari pekerjaan di kalangan pekerja generasi Z di Bandar Lampung. Disarankan bagi perusahaan untuk menekan *turnover intention*, perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan seimbang agar sesuai dengan preferensi dan kebutuhan karyawan.

Kata Kunci: ***Work Flexibility, Work Life Balance, Turnover Intention*****, Generasi Z.**

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK FLEXIBILITY AND WORK-LIFE BALANCE ON TURNOVER INTENTION OF GEN Z WORKERS IN BANDAR LAMPUNG

By

ARVIN MUSTAFA

Companies or organizations in Bandar Lampung are currently faced with major challenges in maintaining the loyalty of their employees. This study aims to determine the extent to which work flexibility and work life balance influence turnover intention among generation Z workers in Bandar Lampung. This study is explanatory using a quantitative approach. The sampling technique was carried out using non-probability sampling with a purposive sampling method. The number of respondents in this study was 400 people, who are workers aged 18-28 years in the Bandar Lampung City area. The data obtained were analyzed through several stages. namely validity test. reliability test, classical assumption test, multiple linear regression analysis, and hypothesis test. The results of the study show that work flexibility has a significant negative effect on turnover intention among generation Z workers in Bandar Lampung. Then work life balance also has a significant negative effect on turnover intention among generation Z workers in Bandar Lampung. Together, both variables also have a significant negative effect on the intention to leave work among generation Z workers in Bandar Lampung. It is recommended for companies to suppress turnover intention, need to create a conducive and balanced work environment to suit employee preferences and needs.

Keywords: Work Flexibility, Work Life Balance, Turnover Intention, Generation Z.

PENGARUH *WORK FLEXIBILITY* DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA PEKERJA GEN Z DI BANDAR LAMPUNG

Oleh :

ARVIN MUSTAFA

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ILMU ADMINISTRASI BISNIS

Pada

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

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025

Judul Skripsi	:**PENGARUH WORK FLEXIBILITY DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA PEKERJA GEN Z DI BANDAR LAMPUNG**
Nama Mahasiswa	: *Arvin Mustafa*
Nomor Pokok Mahasiswa	: **2116051040**
Program Studi	: **Ilmu Administrasi Bisnis**
Fakultas	: **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si.	**Gita Paramita Djausal, S.IP., M.A.B.**
NIP. 196910121995121001	NIP. 198412162019032004

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

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

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

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

   Sekretaris : **Gita Paramita Djausal, S.IP., M.A.B.**

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

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.
NIP. 197608212000032001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **3 Juni 2025**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

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

Bandar Lampung, 16 Juni 2025
Yang membuat pernyataan,

Arvin Mustafa
NPM. 2116051040

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama lengkap Arvin Mustafa, lahir di Bandar Lampung pada tanggal 20 September 2003, anak ketiga dari pasangan Bapak Ivan Septianto dan Ibu Melia Yusnina. Penulis menyelesaikan Pendidikan di Taruna Jaya pada tahun 2009. Selanjutnya penulis menyelesaikan Sekolah Dasar Negeri (SDN) 02 Merapi pada tahun 2015, kemudian penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 29 Bandar Lampung pada tahun 2018, dan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 5 Bandar Lampung yang lulus pada tahun 2021.

Penulis diterima di Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung pada tahun 2021 dalam program Strata Satu (S1) melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Selama masa perkuliahan, penulis aktif menjadi anggota bidang kreatif dan teknis (Kretek) dalam organisasi Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung periode 2021-2023. Selain itu, penulis mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Banjar Sari Kecamatan Baradatu, Kabupaten Way Kanan, Lampung selama 40 hari sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat. Selanjutnya penulis melaksanakan kegiatan Magang Mandiri di Kantor PT PLN Persero Teluk Betung selama 5 bulan pada 19 Februari sampai dengan 30 Juni 2024.

MOTTO

“Sesungguhnya orang orang yang beriman, dan hati mereka menjadi tentram dengan mengingat Allah.”
(QS. Ar-Rad: 28)

“Apapun yang kamu lakukan, lakukanlah 100%. Ketika kamu tertawa, tertawalah. Ketika kamu bekerja, bekerjalah. Ketika kamu makan, makanlah seperti itu makanan terakhirmu.”
(Green Book)

“Janganlah kamu menyesali apapun yang terjadi. Karena apapun hasilnya, setidaknya kamu pernah mencoba”
(Unknown)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucap puji syukur atas kehadirat Allah SWT. yang telah memberikan rahmat, rezeki, dan nikmat-Nya, sehingga saya berkesempatan untuk bisa sampai di titik ini dan skripsi ini dapat terselesaikan.

Kupersembahkan karya ini kepada:

Kedua Orang Tuaku

Karya ini penulis persembahkan sebagai bukti sayang dan cinta kasih kepada kedua orang tua tercinta, Bapak dan Ibu. Keduanya merupakan sosok di balik perjuangan saya yang selalu memberikan dukungan baik secara moral maupun material, memberikan semangat, kenyamanan, motivasi dan doa terbaik. Memiliki orang tua yang senantiasa memberikan dukungan penuh untuk mewujudkan impian dan citacita anaknya adalah suatu kebanggaan yang luar biasa.

Kepada Kedua kakakku

Karya ini juga saya persembahkan kepada seluruh keluarga tercinta yaitu yunda dan kiyay yang selalu menjadi penyemangat dan pengingat serta menjadi tempat untuk pulang.

Kepada Diriku

Ucapan terima kasih pada diri sendiri yang telah bertahan sejauh ini, terus berusaha dan berdoa untuk menyelesaikan skripsi ini.

SANWANCANA

Alhamdulillahi robbil ‘alamin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Work Flexibility* dan *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Pada Pekerja Gen Z di Bandar Lampung”. Adapun penulisan skripsi ini adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini tidak akan tercapai tanpa dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengungkapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zinal, S.Sos., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
2. Bapak Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si, selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
3. Bapak Dr. Arif Sugiono, S.Sos., M.Si, selaku Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
4. Bapak Dr. Robi Cahyadi Kurniawan, S.IP., M.A, selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, dan selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah bersedia memberikan arahan serta masukan selama masa perkuliahan. Semoga Allah selalu melindungi dan memberikan keberkahan kepada Bapak;
5. Bapak Dr. Ahmad Rifa’i, S.Sos., M.Si, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
6. Bapak Prasetya Nugeraha, S.A.B., M.Si selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;

7. Bapak Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dengan sabar, memberikan arahan serta masukan terbaik untuk skripsi penulis serta segala bentuk bantuan selama masa studi penyusunan skripsi. Semoga Bapak senantiasa dalam lindungan Allah SWT dan diberikan umur yang panjang;
8. Ibu Gita Paramita Djausal, S.IP., M.A.B, selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dengan sabar. Terima kasih atas segala bentuk kepedulian, arahan, masukan serta segala bentuk bantuan selama masa studi penyusunan skripsi. Semoga Allah selalu melindungi dan memberikan keberkahan atas jasa yang telah Ibu berikan selama proses bimbingan skripsi;
9. Ibu Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si, selaku Dosen Penguji Utama yang telah bersedia meluangkan waktunya, banyak memberikan masukan dan arahan yang membangun serta positif untuk skripsi penulis agar lebih baik. Semoga Allah selalu menyertai di segala bentuk perjalanan hidup Ibu;
10. Seluruh Dosen dan Staff Jurusan Ilmu Ilmu Administrasi Bisnis yang selama ini telah memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan yang sangat berharga bagi penulis;
11. Ibu tercinta Melia Yusnina, bagaikan cahaya matahari bagi penulis, yang selalu menyinari serta memberikan kehangatan bagi penulis. Terimakasih sudah memberikan dukungan yang tidak terbatas terhadap penulis. Terima kasih Ibu telah berjuang dan bertahan bersama penulis, untuk segala pengorbanan yang tersembunyi dalam setiap langkah, berkat doa Ibu penulis bisa berada pada titik ini. Tak pernah ada kata yang cukup untuk mengungkapkan rasa terima kasih ini;
12. Ayah tercinta Ivan Septianto, bagaikan bara api yang hangat bagi penulis, yang selalu memberikan kehangatan serta cahaya yang selalu menemani dalam kegelapan. Ayah, terimakasih sudah menjaga serta berkorban selama ini untuk penulis. Kasih sayangmu akan selalu ada sepanjang masa;
13. Untuk kedua kakak penulis, Yunda Imel Destiara dan Kiyay Andre Arif Septiawan. Terimakasih sudah memberikan dukungan yang luar biasa,

terimakasih telah menemani kesepian dirumah, terimakasih telah sabar serta menyayangi penulis dari semasa kecil;

14. Kepada para sahabatku Jeriko, Barik, Raka, Zidan, Faishol, Zelzian, Ale Incik, Renal, Ricky, Abdul, Daffa, Dimas. Terimakasih telah memberikan semangat serta hiburan selama masa penulis mengerjakan skripsi;
15. Kepada Riska Nur Afdhila, Terimakasih atas dukungan serta semangat yang di berikan. Terimakasih selama ini telah menemani penulis dengan sabar dan menjadi pendengar yang baik dari keluh kesah penulis. Semoga bisa terus bertumbuh, menjalani kehidupan yang baik, dan tercapai segala cita cita serta keinginan kedepannya;
16. Kepada sahabatku selama perkuliahan, Rafi, Catur, Jundi, Rahmat, Aria, Alpin, Ada Aqua, dan teman teman administrasi Bisnis 21. Terimakasih selalu memberikan dukungan serta dapat menghibur penulis selama masa perkuliahan sampai akhir;
17. Kepada adik adik tenant explosive 2024, terimakasih atas dukungan terhadap penulis. Terimakasih telah memberikan kenangan yang sangat menyenangkan dan menghibur penulis, semoga kita bisa sukses terus kedepannya;
18. Kepada teman temang magang PLN Dhika, Diana, Fianda, dan Putri, Terimakasih atas kerjasama serta dukungannya selama ini, semoga kita diberikan kesuksesan kedepannya;
19. Dan terakhir, terimakasih kepada penulis yang dapat selalu menghadapi segala cobaan yang ada, dan selalu ingin berusaha.

Bandar Lampung, 03 Juni 2025

Arvin Mustafa
2116051040

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI ..... **i**
DAFTAR TABEL ..... **iv**
DAFTAR GAMBAR ..... **v**
DAFTAR RUMUS ..... **vi**

I. PENDAHULUAN **1**
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 8
1.3. Tujuan Penelitian 8
1.4. Manfaat Penelitian 9

II. TINJAUAN PUSTAKA **10**
2.1 Perilaku Organisasi 10
2.1.1 Model Perilaku Organisasi 10
2.2 *Turnover Intention* 12
2.2.1 Indikator *Turnover Intention* 13
2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention* 15
2.3 *Work Flexibility* 16
2.3.1 Jenis Kebijakan *Work Flexibility* 17
2.3.2 Indikator *Work Flexibility* 18
2.3.3 Manfaat *Work Flexibility* 19
2.4 *Work Life Balance* 21
2.4.1 Indikator *Work Life Balance* 22
2.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Work Life Balance* 23
2.4.3 Manfaat *Work Life Balance* 24
2.5 Penelitian Terdahulu 26
2.6 Kerangka Pemikiran 28
2.7 Hipotesis 31

III. METODE PENELITIAN 33
3.1 Jenis Penelitian 33
3.2 Populasi dan Sampel 33
3.2.1 Populasi 33
3.2.2 Sampel 34
3.3 Jenis Data 35
3.3.1 Data Primer 35
3.3.2 Data Sekunder 36
3.4 Teknik Pengumpulan Data 36
3.5 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel 36
3.5.1 Definisi Konseptual 36
3.5.2 Definisi Operasional 37
3.6 Skala Pengukuran Variabel 39
3.7 Teknik Pengujian Instrumen 40
3.7.1 Uji Validitas 41
3.7.2 Uji Reliabilitas 42
3.8 Teknik Analisis Data 43
3.8.1 Statistik Deskriptif 44
3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda 44
3.8.3 Uji Asumsi Klasik 45
3.8.4 Uji Hipotesis 46

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN 49
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian 49
4.2 Deskripsi Data 52
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden 52
4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden 57
4.3 Hasil Uji Statistik Deskriptif 63
4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik 64
4.4.1 Hasil Uji Normalitas 64
4.4.2 Hasil Uji Multikolinearitas 65
4.4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas 65
4.5 Hasil Analisis Data 66
4.5.1 Hasil Pengujian Analisis Regresi Linear Berganda 66
4.6 Hasil Uji Hipotesis 67
4.6.1 Hasil Uji R^2 67

4.6.2 Hasil Uji F 68
4.6.3 Hasil Uji t 69
4.7 Pembahasan 69
4.7.1 Pengaruh *Work Flexibility* Terhadap *Turnover Intention* 69
4.7.2 Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* 71
4.7.3 Pengaruh *Work Flexibility* dan *Work Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* 73

V. SIMPULAN DAN SARAN 76
5.1 Simpulan 76
5.2 Saran 76

DAFTAR PUSTAKA 78
LAMPIRAN 84

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu 26
Tabel 3. 1 Data Penduduk Bandar Lampung Berdasarkan Umur yang Termasuk Generasi Z Tahun 2023 (Badan Pusat Statistik) 34
Tabel 3. 2 Definisi Operasional 37
Tabel 3. 3 Skala Likert 39
Tabel 3. 4 Uji Validitas Variabel 41
Tabel 3. 5 Hasil Uji Reliabilitas 43
Tabel 3. 6 Pedoman Koefisien Determinasi 48
Tabel 4. 1 Kategori Mean 57
Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel *Work Flexibility* .. 58
Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel *Work Life Balance* 59
Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel *Turnover Intention* 62
Tabel 4. 5 Hasil Statistik Deskriptif 63
Tabel 4. 6 Hasil Uji Multikolinieritas 65
Tabel 4. 7 Hasil Uji Regresi Linier Berganda 66
Tabel 4. 8 Hasil Uji Koefisien Determinasi 67
Tabel 4. 9 Hasil Uji F 68
Tabel 4. 10 Hasil Uji Koefisien Regresi *Work Flexibility* (X_1) dan *Work Life Balance* (X_2) terhadap *Turnover Intention* (Y) 69

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. 1 Masa Waktu Bekerja Berdasarkan Usia 2
Gambar 1. 2 *How Flexibility Important* 5
Gambar 2. 1 Model Perilaku Organisasi 11
Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual Penelitian 30
Gambar 4. 1 Distribusi Usia Responden 52
Gambar 4. 2 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja 53
Gambar 4. 3 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan 54
Gambar 4. 4 Distribusi Responden Berdasarkan Pekerjaan 55
Gambar 4. 5 Distribusi Responden Berdasarkan Frekuensi Pindah Kerja 56
Gambar 4. 6 Distribusi Responden Berdasarkan Gaji Per Bulan 56
Gambar 4. 7 Hasil Uji Normalitas Menggunakan Uji *Normality Probability Plot* 64
Gambar 4. 8 Hasil Uji Heteroskedastisitas Menggunakan *Scatterplot* 66

DAFTAR RUMUS

Halaman

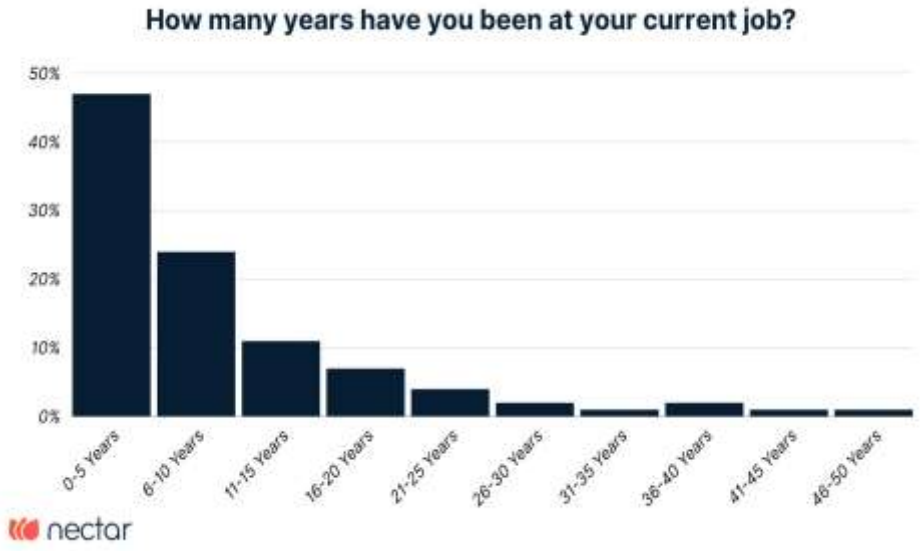
Rumus 3. 1 Slovin 34
Rumus 3. 2 *Method of Succesive Interval* 40
Rumus 3. 3 Uji Reliabilitas 42
Rumus 3. 4 Analisis Regresi Linear Berganda 44
Rumus 3. 5 T hitung 46
Rumus 3. 6 F Hitung 47

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen penting dalam perusahaan atau organisasi yang bertanggung jawab untuk menjalankan fungsi manajemen secara efektif dan efisien (Yosepa *et al*., 2020). Oleh karena itu, lingkungan bisnis yang semakin kompetitif membuat pengelolaan SDM menjadi krusial karena perusahaan tidak hanya dituntut untuk mengelola aset fisik seperti bahan baku, teknologi, dan modal, tetapi juga perlu memprioritaskan pengelolaan tenaga kerja mereka secara optimal (Isdarmanto, 2021). Karyawan yang diperlakukan dengan baik dan diberdayakan sesuai potensi mereka akan berkontribusi lebih maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, strategi pengelolaan SDM yang baik termasuk dalam aspek rekrutmen, pengembangan, serta retensi karyawan menjadi salah satu kunci kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Namun, saat ini banyak perusahaan atau organisasi menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan loyalitas karyawan mereka. Menurut data yang dipublikasikan oleh Cross (2024), sebanyak 47% karyawan hanya bertahan bekerja di perusahaan selama 0-5 tahun. Selain itu, konsentrasi terbesar yaitu 11% dari karyawan, bahkan hanya bertahan selama dua tahun. Angka-angka ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan kesulitan menjaga retensi karyawan dalam jangka panjang. Faktor-faktor seperti kurangnya kepuasan kerja, kurangnya kesempatan pengembangan karir, dan ketidaksesuaian antara harapan karyawan dan budaya perusahaan menjadi penyebab tingginya tingkat pergantian karyawan (Yücel, 2021). Informasi mengenai masa kerja yang dijalankan oleh karyawan dapat dilihat pada Gambar 1.1 di bawah ini yang menyajikan informasi mengenai masa kerja karyawan.



Gambar 1. 1 Masa Waktu Bekerja Karyawan
Sumber: nectarhr.com

Berdasarkan informasi yang disajikan pada gambar 1.1 yang merupakan hasil survei terhadap 1000 karyawan di Amerika Serikat menunjukkan bahwa masa kerja karyawan yang paling tinggi berada pada rentang 0-5 tahun. Kemudian menurut laporan (Deloitte, 2022), sebanyak 46% dari Gen Z memiliki kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan mereka dalam jangka waktu hanya dua tahun. Gen Z diproyeksikan akan menjadi kelompok yang mendominasi angkatan kerja di masa mendatang dan berperan penting sebagai tulang punggung organisasi serta negara. Sebutan Gen Z diberikan untuk orang-orang yang merupakan generasi pertama yang tumbuh di era digital dan internet (Rainer, 2023). Mayoritas merupakan angkatan kerja baru, karakteristik generasi Z sebagai generasi yang terbuka terhadap berbagai hal, penasaran dengan tantangan baru dan lebih kreatif daripada generasi sebelumnya.

Generasi Z memiliki jumlah 27.94% dari total jumlah penduduk di Indonesia (Rainer, 2023). Data ini menunjukkan bahwa Indonesia saat ini didominasi oleh Generasi Z, menandakan periode bonus demografi, yaitu kondisi di mana mayoritas penduduk berada pada usia produktif. Kemudian berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Lampung, jumlah tenaga kerja di wilayah ini mengalami peningkatan dari tahun 2023 ke 2024. Pada tahun 2023, jumlah pekerja tercatat sebanyak 4.697.658 orang, sementara pada tahun 2024 jumlah

tersebut bertambah menjadi 4.787.589 orang, Sebanyak 291.000 orang diantaranya termasuk dalam kategori usia 15-29 tahun termasuk generasi Z usia produktif. Kehadiran Generasi Z dalam dunia kerja membawa potensi inovasi dan produktivitas baru, seiring dengan ciri khas generasi ini yang cenderung adaptif terhadap teknologi dan perubahan tren di berbagai sektor (Barhate & Dirani. 2021).

Fratrièová & Kirchmayer (2018) menegaskan bahwa kehadiran Gen Z dalam angkatan kerja membutuhkan perhatian khusus dan penelitian yang lebih mendalam. Mereka mengemukakan bahwa setiap generasi memiliki seperangkat nilai dan prinsip yang unik, yang akan memengaruhi perilaku dan pengambilan keputusan individu di dalamnya. Dengan potensi untuk menjadi kelompok pekerja terbesar di masa mendatang. Gen Z menunjukkan preferensi yang berbeda dalam memilih pekerjaan. Mereka cenderung lebih memilih pekerjaan yang memiliki makna, berorientasi pada tujuan, serta menawarkan tantangan (Sandini *et al*.. 2024).

Jika pekerjaan yang mereka jalani tidak memenuhi harapan atau dianggap kurang menantang, mereka tidak akan ragu untuk meninggalkannya (Barhate & Dirani. 2021). Selain itu, Gen Z juga lebih memilih tempat kerja yang menawarkan fleksibilitas dalam jam kerja. kompensasi yang sebanding dengan pendidikan dan keahlian mereka, serta mendukung terbentuknya hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja (Tsen *et al*., 2021). Mereka juga sangat mengutamakan penggunaan teknologi yang canggih dalam proses kerja sebagai bagian dari lingkungan kerja yang ideal (Nurqamar *et al*., 2022).

Apabila lingkungan kerja yang dijalankan tidak ideal, maka akan membuat mereka meninggalkan pekerjaannya. Perilaku karyawan yang berencana meninggalkan perusahaan dikenal dengan istilah *turnover intention* (Suryaningtyas & Fauzi., 2024). Tingginya tingkat *turnover intention* di suatu perusahaan dapat menciptakan situasi yang kurang stabil dalam hal adaptasi karyawan (Gunawan & Andani., 2020). Hal ini disebabkan oleh tingginya frekuensi karyawan yang keluar dan masuk, yang membuat proses penyesuaian di lingkungan kerja menjadi lebih sulit. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan

produktivitas individu karyawan. karena mereka harus terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

Dampak negatif tidak hanya dirasakan pada tingkat individu, tetapi juga pada kinerja keseluruhan perusahaan. yang pada akhirnya dapat mengancam keberlanjutan operasional perusahaan itu sendiri (Ilmi *et al*., 2024). Menurut laporan yang dipublikasikan oleh Arofah (2023) diperoleh informasi bahwa tingkat pergantian karyawan di Indonesia mmencapai angka 15.8%. Kemudian menurut Agustina (2022), ditemukan bahwa generasi Z di Bandar Lampung telah berganti pekerjaan 2-3 kali dalam setahun. Lalu hasil penelitian Ratnasari & Saputra (2024) juga memberikan informasi bahwa sebagian besar Gen Z di Bandar Lampung mempunyai masa kerja dibawah 1 tahun dan masa kerja terlama 1-2 tahun. Faktor utama yang mendorong mereka untuk mempertimbangkan pindah kerja adalah jam kerja yang tidak sesuai. Untuk mengatasi masalah ini. perusahaan perlu fokus pada strategi retensi karyawan yang lebih efektif agar dapat menjaga stabilitas tenaga kerja dan meminimalkan dampak negatif dari *turnover intention* (Bontrager *et al*., 2021).

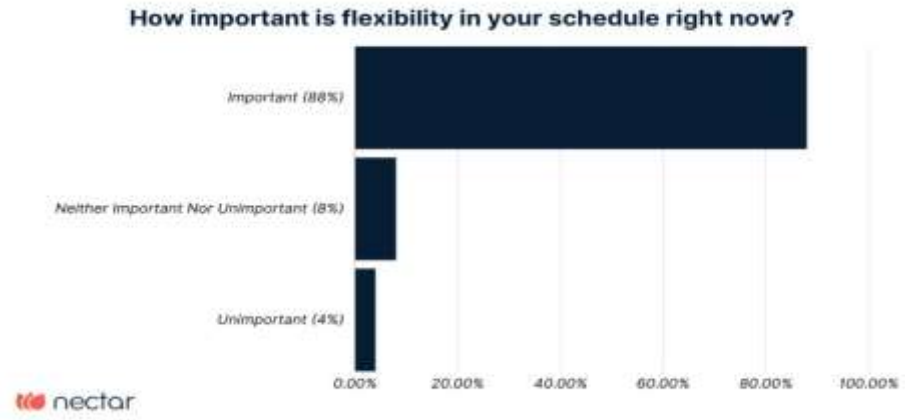
Tingkat *turnover* yang tinggi memberikan dampak negatif bagi bisnis, karena tidak hanya menguras sumber daya, tetapi juga menghabiskan biaya yang signifikan. Menurut Mcfeely & Wigert (2019) tingkat pergantian karyawan tahunan di Amerika Serikat pada tahun 2017 adalah 26.3% menurut Biro Statistik Tenaga Kerja. Biaya penggantian karyawan dapat berkisar dari setengah hingga dua kali lipat gaji tahunan karyawan (perkiraan konservatif). Organisasi dengan 100 orang yang memberikan gaji rata-rata $50.000 dapat mengalami pergantian karyawan dan biaya pergantian karyawan berkisar antara $660.000 hingga $2.6 juta per tahun.

Proses penggantian yang memerlukan biaya yang besar, dimulai dari tahap rekrutmen hingga pelatihan untuk memastikan karyawan baru siap menjalankan tugasnya secara efektif (Perdana & Andika., 2024). Salah satu alasan utama dibalik keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan adalah keinginan mereka untuk mencari pekerjaan yang lebih baik dan lebih sesuai dengan harapan.

Sinyal fisik dan mental yang menunjukkan bahwa seorang karyawan berniat keluar dari pekerjaannya atau biasa disebut sebagai *turnover intention*.

Dalam upaya untuk mengurangi niat karyawan berpindah kerja. perusahaan dapat menerapkan strategi yang fokus pada peningkatan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional bagi para karyawan (Cross, 2024). Pendekatan yang lebih fleksibel dan mendukung ini akan membantu meningkatkan loyalitas karyawan. memperkuat keterikatan mereka dengan perusahaan dan pada akhirnya mengurangi tingkat *turnover intention* yang merugikan. Kebijakan fleksibel yang paling umum diterapkan adalah memberikan karyawan kebebasan untuk menentukan sendiri waktu mulai dan berakhirnya jam kerja, sehingga mereka dapat menyesuaikannya dengan kebutuhan pribadi mereka (Kossek *et al*., 2021).

Dengan memperhatikan komitmen dan tanggung jawab pribadi karyawan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, yang pada akhirnya terbukti mampu mengurangi niat karyawan untuk berpindah kerja (Onken-Menke *et al*., 2018). Selain itu, fleksibilitas kerja atau *work flexibility* juga dapat meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, yang menjadi salah satu faktor utama bagi karyawan, terutama generasi muda seperti Gen Z, dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. *Work flexibility* umumnya didefinisikan sebagai pilihan yang memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menentukan lokasi dan/atau kapan mereka akan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan mereka (Tsen *et al*.. 2021).



Gambar 1. 2 *How Flexibility Important*
Sumber: nectarhr.com

Berdasarkan data yang ditampilkan dalam Gambar 1.2 yang merupakan hasil survei terhadap karyawan di Amerika Serikat, terlihat bahwa 88% karyawan menganggap fleksibilitas kerja sebagai aspek yang sangat penting. Windia *et al*., (2020) menyimpulkan bahwa penerapan pengaturan kerja yang fleksibel dapat memperkuat perasaan positif dan loyalitas karyawan, karena mereka dapat lebih mudah memenuhi berbagai tuntutan, terutama yang berkaitan dengan kebutuhan pribadi mereka. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa kebutuhan mereka diperhatikan dan diakomodasi, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan termotivasi dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, perusahaan yang menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan, tetapi juga berpotensi meningkatkan produktivitas dan mengurangi angka *turnover*.

Selain itu, organisasi atau perusahaan juga memiliki peran penting dalam menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan karyawan mereka. Keseimbangan ini, yang memungkinkan individu untuk mengatur tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan sosial mereka tanpa mengalami konflik peran, dikenal dengan istilah *work-life balance* (Afnisya'id & Aulia, 2021). Menerapkan *work-life balance* yang baik bukan hanya membantu karyawan merasa lebih puas dalam kehidupan mereka secara keseluruhan, tetapi juga berdampak positif pada kinerja mereka di tempat kerja.

Karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka cenderung memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan atau *turnover intention* (Mulang, 2022). Ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan yang berpotensi mengganggu kinerja mereka. Oleh karena itu, penerapan konsep *work-life balance* menjadi sangat penting. Konsep ini tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi atasan, karena dapat meningkatkan kesehatan dan produktivitas baik dalam aspek pribadi maupun profesional (Rondonuwu *et al*., 2018). Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan ini, perusahaan dapat membantu karyawan merasa lebih terikat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, sehingga mengurangi angka *turnover* dan meningkatkan loyalitas.

Berdasarkan penjelasan yang disampaikan dalam latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work flexibility* dan *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Z. Terdapat penelitian yang dilakukan oleh Windia *et al*., (2020) yang menunjukkan bahwa *work flexibility* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention.* Lalu berdasarkan hasil penelitian Mulang (2022) menunjukkan bahwa *work life balance* mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sebuah survei terbaru oleh Lever yang dikutip dalam penelitian Waworuntu *et al.,* (2022) mengungkapkan bahwa sekitar 40% generasi Z berencana meninggalkan tempat kerja mereka dalam waktu dua tahun. Berdasarkan analisis dari *platform* pekerjaan *CareerBuilder*, rata-rata masa kerja generasi Z di sebuah perusahaan hanya mencapai 2 tahun 3 bulan. Angka ini lebih singkat dibandingkan dengan generasi sebelumnya, seperti milenial (2 tahun 9 bulan), generasi X (5 tahun 2 bulan), dan *Baby Boomers* (8 tahun 3 bulan).

Generasi Z cenderung memilih lingkungan kerja yang memberikan fleksibilitas dalam bekerja, menawarkan kompensasi yang sesuai dengan tingkat pendidikan dan keahlian mereka, serta mendorong terciptanya hubungan harmonis dengan atasan dan rekan kerja (Tsen *et al*., 2021). Dalam upaya untuk mengurangi *turnover intention* perusahaan dapat memberikan fleksibilitas dalam bekerja dan menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional bagi para karyawan (Cross, 2024). Jika kebutuhan tidak terpenuhi generasi Z akan meninggalkan pekerjaanya. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Alfara & Saputra (2024), diketahui bahwa sekitar 42% pekerja generasi Z di Bandar Lampung mengaku memiliki keinginan untuk berpindah kerja dalam 6-12 bulan ke depan, terutama karena ketidakpuasan terhadap sistem kerja yang kaku dan lingkungan kerja yang kurang mendukung kreativitas.

Sehingga penelitian yang akan menggunakan *work flexibility* dan *work life balance* sebagai variabel independen untuk mengetahui pengaruhnya terhadap *turnover intention* pada pekerja Gen Z. Dengan pengambilan objek penelitian yang akan dilakukan, yaitu pada pekerja generasi Z di kota Bandar Lampung. Hal tersebut dikarenakan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari & Saputra (2024) fenomena yang ada pada Generasi Z di Bandar Lampung penulis

menemukan perusahaan belum menjalankan jam kerja sesuai dengan peraturan dan belum mampu menciptakan *work life balance.*

Jadwal kerja dan lingkungan yang tidak memenuhi ekspektasi menjadi salah satu alasan pekerja generasi Z di Bandar Lampung memilih untuk meninggalkan pekerjaannya. Dengan memperhatikan komitmen serta tanggung jawab pribadi karyawan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, yang pada akhirnya efektif dalam mengurangi kecenderungan karyawan untuk berganti pekerjaan (Onken-Menke *et al*., 2018). Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk menghubungkan bagaimana *work flexibility* dan *work life balance* dapat berpengaruh pada *turnover intention* pada pekerja generasi Z. Dengan memahami hubungan antara kedua faktor tersebut dan niat berpindah kerja, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan baru mengenai kondisi karyawan muda serta berbagai faktor yang mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang diuraikan sebelumnya, pokok masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah *work flexibility* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung?
2. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung?
3. Apakah *work flexibility* dan *work-life balance* secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh *work flexibility* terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.

3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh secara simultan *work flexibility* dan *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada pekerja generasi Z di Bandar Lampung.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini dapat menambah wawasan yang ada tentang turnover intention dengan memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara *work flexibility* dan *work-life balance* pada Generasi Z. Ini menambah pemahaman mengenai bagaimana dinamika tempat kerja modern dapat mengurangi *turnover intention*.

2. Manfaat Praktis

   Memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam merancang program manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pekerja muda dan mendorong praktik kerja yang dapat meningkatkan kesejahteraan mental dan fisik pekerja Generasi Z.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perilaku Organisasi

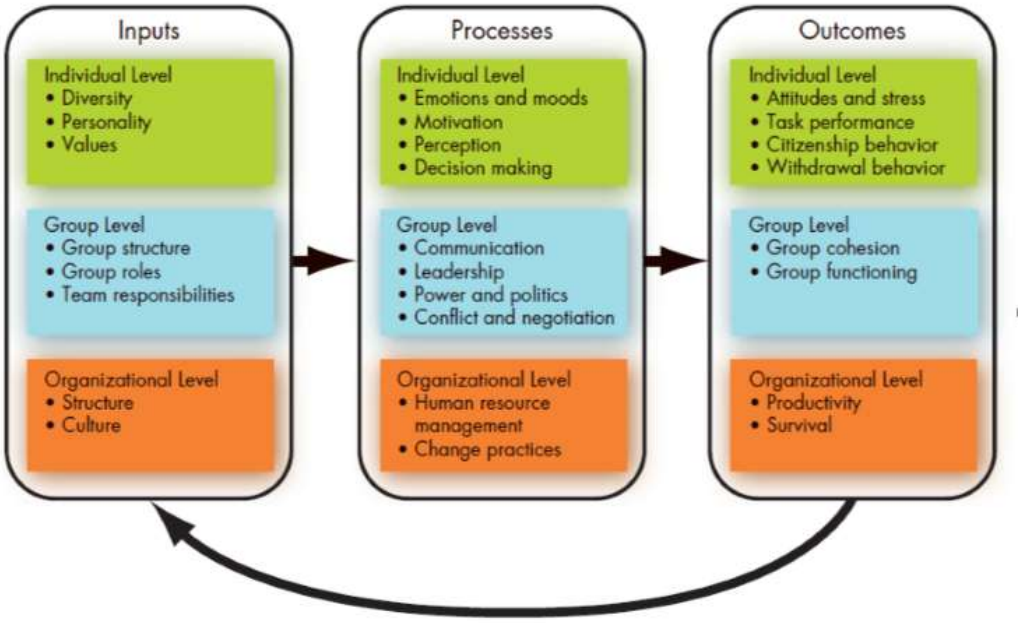
Perilaku organisasi adalah bidang studi yang meneliti perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja baik di tingkat individu, kelompok, maupun organisasi secara keseluruhan (Muhammad. 2016). Menurut Robbins & Judge (2015), perilaku organisasi memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh mengenai individu, kelompok, dan struktur untuk mendukung kinerja organisasi yang lebih baik. (Widyanti, 2019) menambahkan bahwa perilaku organisasi merupakan ilmu yang mengkaji dan menerapkan pemahaman tentang bagaimana orang bertindak dalam organisasi. Studi ini menelusuri dampak individu, kelompok, dan struktur pada perilaku organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi (Hadi, 2022).

Berdasarkan pendapat para ahli, perilaku organisasi merupakan disiplin ilmu yang memusatkan perhatian pada pemahaman perilaku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Studi ini tidak hanya sekadar mempelajari bagaimana individu dan kelompok bertindak, tetapi juga mengeksplorasi pengaruh struktur organisasi dalam membentuk perilaku di dalamnya. Melalui penerapan wawasan ini, organisasi diharapkan dapat memaksimalkan efektivitas operasionalnya, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, serta meningkatkan kualitas interaksi antarindividu dan kelompok. Dengan demikian, perilaku organisasi berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja dan optimalisasi sumber daya manusia di berbagai level organisasi.

2.1.1 Model Perilaku Organisasi

Robbins & Judge (2015) mengemukakan tiga model dalam perilaku organisasi, yaitu *input, process*, dan *outcome*. Model ini menjelaskan bahwa input akan memengaruhi proses, yang kemudian menghasilkan *outcome* sebagai hasil akhir,

dengan adanya hubungan timbal balik di setiap tingkatan. Selain itu, *outcome* juga dapat memberikan pengaruh dan menjadi masukan bagi perkembangan organisasi di masa mendatang. Gambar 2.1 di bawah ini menyajikan gambaran sederhana dari model tersebut.



Gambar 2. 1 Model Perilaku Organisasi

Sumber: Robbins & Judge (2015)

a. *Input* mencakup variabel-variabel seperti kepribadian, struktur, dan budaya organisasi yang mempengaruhi tahap proses. Variabel-variabel ini merupakan dasar dari berbagai kemungkinan yang akan terjadi dalam organisasi di masa mendatang dan umumnya dipengaruhi di awal hubungan kerja (Robbins & Judge, 2015).

b. *Process* melibatkan tindakan-tindakan dari individu, kelompok, dan organisasi yang merupakan hasil dari *input*. Pada level individu, proses ini mencakup emosi dan suasana hati, motivasi, persepsi, serta pengambilan keputusan. Pada level kelompok, terdapat proses komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan dan politik, serta konflik dan negosiasi. Sedangkan di level organisasi, prosesnya meliputi manajemen sumber daya manusia dan praktik perubahan (Robbins & Judge, 2015).

c. *Outcome* atau hasil mencakup variabel kunci yang ingin diketahui atau diprediksi oleh organisasi dan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. Pada level individu, hasil ini meliputi sikap, kepuasan, kinerja, perilaku kewargaan, dan perilaku pengunduran diri. Pada level kelompok, termasuk kohesi dan fungsionalitas kelompok. Pada level organisasi, *outcome* mengukur profitabilitas dan keberlangsungan hidup organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2015).

Berdasarkan model di atas, maka dapat diketahui bahwa *work flexibility* merupakan bagian dari *process* pada level organisasi. Kemudian *work life balance* ada pada level individu dan *turnover intention* merupakan bagian dari level organisasi. Penelitian ini menggunakan model perilaku organisasi dengan fokus pada kinerja sebagai *output* variabel di level individu, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal maupun eksternal.

2.2 *Turnover Intention*

Pergantian karyawan, yang secara tradisional dianggap berdampak negatif bagi organisasi karena biaya tinggi dan dampak pada produktivitas, kini mulai dilihat dari perspektif yang lebih luas. *Turnover intention* mengacu pada kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara permanen, sering kali sebagai hasil dari ketidakpuasan kerja atau kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Tsen *et al*., 2021). Kecenderungan ini dapat menjadi indikator penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah internal yang mungkin mempengaruhi kepuasan karyawan, serta meningkatkan strategi retensi untuk mengurangi tingkat *turnover*.

Menurut Yücel (2021), *turnover intention* berperan sebagai faktor mediasi yang menghubungkan niat karyawan untuk berhenti bekerja dengan tindakan aktual keluar dari organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *turnover intention* merupakan tahap penting sebelum karyawan benar-benar memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Sementara itu, Angelia & Astiti (2020) menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan atau tindakan karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan, baik secara sukarela maupun akibat pengaruh

berbagai faktor, seperti ketidakpuasan kerja, lingkungan kerja yang kurang kondusif, atau kurangnya kesempatan pengembangan diri.

Robbins & Judge (2015) menjelaskan *turnover intention* sebagai dorongan bagi karyawan untuk keluar dari perusahaan, baik secara sukarela maupun tidak. Hal ini biasanya terjadi akibat ketidakpuasan terhadap posisi atau kondisi kerja mereka, yang ditambah dengan adanya peluang kerja yang lebih menarik di luar organisasi. Ketidakpuasan ini sering kali timbul dari berbagai faktor, seperti kurangnya tantangan, rendahnya kesempatan pengembangan, atau ketidakcocokan dengan budaya kerja. Kehadiran opsi pekerjaan alternatif memperkuat keinginan tersebut, karena karyawan merasa ada kesempatan yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi karier mereka.

Lalu Nurjaya *et al*., (2020) juga menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah pemikiran seorang individu untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja, yang biasanya dipicu oleh keinginan untuk pindah dan ditandai dengan menurunnya produktivitas individu dalam mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa *turnover intention* adalah kondisi psikologis di mana seorang karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja. Secara umum, *turnover intention* merupakan indikator awal dari kemungkinan keputusan aktual untuk berhenti, yang memungkinkan organisasi untuk memahami dan menangani permasalahan internal guna mengurangi tingkat *turnover* dan mempertahankan talenta terbaik.

2.2.1 Indikator *Turnover Intention*

Tingkat *turnover* yang tinggi menjadi isu serius bagi perusahaan karena dampaknya yang merugikan. Tingginya pergantian karyawan dalam tim dapat menghambat pembentukan hubungan yang solid antar anggota, sehingga kerja sama tim dan produktivitas menurun. Selain itu, *turnover* juga memaksa perusahaan untuk menanggung biaya tambahan untuk proses rekrutmen dan pelatihan bagi karyawan baru. Keadaan ini menyebabkan ketidakpastian dan ketidakstabilan di lingkungan kerja, karena pergantian karyawan yang sering mengganggu keseimbangan internal serta konsistensi dalam performa tim. Situasi

ini, jika tidak ditangani dapat menurunkan motivasi kerja dan memperburuk tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Zahra *et al*., 2023).

Indikator pada penelitian yang akan digunakan dalam mengukur *turnover intention* akan menggunakan hasil literatur (Mobley, 2011), yaitu sebagai berikut:

1. Keinginan untuk mengundurkan diri
2. Mempertimbangkan peluang dan potensi perpindahan pekerjaan.
3. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru.

Kemudian indikator yang digunakan menurut Saba dalam (Laswitarn & Swaputra, 2017) yaitu :

1. Pikiran untuk Keluar dari Perusahaan (*Thinking of Quitting*)

   Keinginan untuk meninggalkan perusahaan dapat diartikan sebagai kecenderungan atau tingkat kemungkinan seorang karyawan memilih untuk mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Pemikiran ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk tingkat kepuasan kerja, suasana atau budaya organisasi, serta kualitas hubungan interpersonal di lingkungan kerja.
2. Pencarian Alternatif Pekerjaan Lain (*Intention to Search for Alternative*)

   Keinginan untuk mencari peluang kerja di tempat lain mencerminkan keputusan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi demi mengejar kesempatan baru. Faktor-faktor seperti prospek pengembangan karier, peluang peningkatan kemampuan, serta kejelasan jalur karier dapat menjadi pendorong utama munculnya niat tersebut.
3. Niat untuk Keluar (*Intention to Quit*)

   Nelwan (2008) menggambarkan *turnover intention* sebagai keinginan seorang karyawan untuk berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain. Keinginan ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti tingkat kepuasan kerja, konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga, serta dukungan yang diberikan oleh organisasi. Sementara itu, Saba sebagaimana dikutip dalam penelitian Laswitarn & Swaputra (2017), menekankan bahwa *turnover intention* mencerminkan kecenderungan atau niat karyawan untuk mengundurkan diri secara sukarela atau berpindah ke tempat kerja lain sesuai dengan keputusan pribadi mereka.

2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Gunawan & Andani (2020), terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan atau yang dikenal sebagai *turnover intention*. Faktor-faktor tersebut meliputi gaya kepemimpinan, tingkat kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi. Faktor pertama, yaitu gaya kepemimpinan, berkaitan dengan cara pemimpin dalam memimpin, mengarahkan, dan mendukung timnya. Gaya kepemimpinan yang efektif dan inspiratif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang mendukung dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan mendorong karyawan untuk mencari kesempatan di tempat lain.

Faktor kedua adalah kepuasan kerja, yang mencakup perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka, termasuk kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan peluang pengembangan karier. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi sering kali membuat karyawan lebih loyal dan berkomitmen terhadap perusahaan, sementara ketidakpuasan kerja dapat menjadi alasan utama di balik keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan (Song & Lin, 2020).

Faktor terakhir adalah komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen kuat cenderung memiliki rasa tanggung jawab dan keterikatan terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Mereka merasa sebagai bagian penting dari organisasi dan karenanya, lebih enggan untuk meninggalkan posisinya. Sebaliknya, kurangnya komitmen membuat karyawan lebih mudah terdorong untuk mempertimbangkan peluang kerja di tempat lain. Secara keseluruhan, ketiga faktor ini sangat berperan dalam membentuk persepsi dan sikap karyawan terhadap perusahaan mereka, yang pada akhirnya dapat memengaruhi keputusan mereka untuk tetap bertahan atau keluar mencari peluang baru di tempat lain (Yücel, 2021).

2.3 *Work Flexibility*

Di era modern ini, pekerjaan tidak lagi terbatas pada lingkungan kantor saja, tetapi dapat dilakukan di berbagai lokasi. Saat ini, sejumlah profesi memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Waktu berkaitan dengan durasi, kapan, atau di mana seseorang terlibat dalam pekerjaan selama periode waktu tertentu (Kossek & Michel, 2011). Pengaturan kerja yang fleksibel semakin penting di dalam organisasi, dan beberapa pemberi kerja telah mulai menerapkan kebijakan ini sebagai upaya untuk memotivasi, merekrut, serta mempertahankan karyawan berkaliber tinggi (Croucher & Kelliher, 2005).

Kebijakan ini dikenal sebagai "*work flexibility*," yang merujuk pada kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk menentukan “tempat” dan/atau “waktu” dalam menyelesaikan pekerjaan mereka (Tsen *et al*., 2021). Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan mengatur lingkungan kerja yang paling produktif dan nyaman bagi mereka, sambil tetap memenuhi tanggung jawab profesional secara optimal.

Menurut Gašić & Berber (2023), fleksibilitas kerja memungkinkan karyawan untuk menentukan waktu mulai dan selesai bekerja berdasarkan kesepakatan bersama dengan pihak manajemen. Dengan kebijakan ini, karyawan dapat memilih untuk bekerja dari rumah, yang berarti mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka di luar lingkungan kantor perusahaan. Selain itu, fleksibilitas ini juga mencakup opsi *teleworking*, di mana karyawan bekerja dari lokasi selain kantor, namun tetap membutuhkan akses internet dan perangkat komputer yang memadai untuk mendukung kelancaran komunikasi dan produktivitas kerja. Kebijakan semacam ini memberikan karyawan otonomi lebih besar dalam mengatur tempat dan waktu kerja mereka, sambil tetap menjaga efisiensi dan kualitas hasil kerja.

Kemudian Menke *et al*., (2018) mendefinisikan *work flexibility* sebagai kebebasan bagi karyawan dalam menentukan jadwal kerja mereka, baik dari segi waktu maupun lokasi, serta durasi pekerjaan yang akan diselesaikan. Fleksibilitas ini mencakup kemampuan untuk mengatur kapan dan di mana mereka bekerja, serta memungkinkan penyesuaian waktu kerja sesuai kebutuhan atau situasi pribadi.

Dengan kebijakan ini, karyawan memiliki otonomi lebih besar untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja secara keseluruhan.

Menurut Carlson *et al*, (2010), *work flexibility* memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menentukan waktu mulai dan selesai bekerja yang terkait dengan tugas mereka, biasanya di sekitar jam-jam inti di mana kehadiran mereka diperlukan. Fleksibilitas ini bisa berasal dari kebijakan organisasi yang resmi, seperti pengaturan jam kerja fleksibel, atau melalui prosedur informal yang diterapkan oleh manajer unit atau tim kerja tertentu.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *work flexibility* atau fleksibilitas kerja merupakan kebijakan yang memberi karyawan kebebasan dalam menentukan waktu dan tempat kerja sesuai kebutuhan mereka, baik melalui kebijakan formal maupun prosedur informal. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk mengatur jadwal mulai dan selesai kerja, memilih lokasi seperti rumah atau tempat di luar kantor, serta menyesuaikan durasi kerja.

2.3.1 Jenis Kebijakan *Work Flexibility*

Berdasarkan informasi dari (Kossek *et al*., 2021), terdapat lima jenis kebijakan utama dalam penerapan fleksibilitas kerja. Masing-masing jenis kebijakan ini dirancang untuk mengakomodasi berbagai kebutuhan karyawan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Adapun jenis-jenis kebijakan tersebut, yaitu "*Schedule"* yang berarti bahwa karyawan dapat memvariasikan jadwal mereka untuk memenuhi ekspektasi harian, mingguan atau bulanan. Lalu jenis kebijakan selanjutnya adalah "*Place"* yang berarti bahwa karyawan dapat bekerja jauh dari tempat kerja dengan menggunakan teknologi atau jenis komunikasi lainnya.

Selanjutnya, terdapat jenis kebijakan fleksibilitas kerja yang disebut *"Continuity."* Kebijakan ini memberikan kebebasan bagi karyawan untuk mengambil cuti kapan pun mereka butuhkan, tanpa khawatir kehilangan pekerjaan atau mengganggu status mereka di perusahaan. Kebijakan ini memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu istirahat mereka sendiri, sehingga mereka bisa lebih fleksibel

dalam menghadapi kebutuhan pribadi atau keadaan mendesak, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja.

Jenis kebijakan berikutnya adalah *"Workload"* yang memberikan pilihan kepada karyawan untuk bekerja dengan jadwal yang lebih pendek dari jam kerja penuh. Sebagai konsekuensinya, gaji mereka akan disesuaikan secara proporsional dengan jam kerja yang mereka pilih. Terakhir, terdapat kebijakan *"Mode"* yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari lokasi di luar kantor, seperti rumah atau tempat lain yang mereka pilih, dan tetap memiliki fleksibilitas dalam intensitas pekerjaan mereka. Kebijakan ini memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk menyesuaikan tempat kerja mereka sesuai kebutuhan, yang bisa membantu meningkatkan produktivitas dan kenyamanan dalam bekerja. Dengan cara ini, perusahaan dapat mendukung karyawan untuk bekerja secara optimal, terlepas dari lokasi fisik mereka.

2.3.2 Indikator *Work Flexibility*

Terdapat minat yang tinggi terhadap penerapan pengaturan kerja yang fleksibel dalam lingkungan kerja saat ini. Fleksibilitas ini memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi dengan menarik minat karyawan potensial serta mempertahankan karyawan yang ada (Carlson *et al*., 2010). Pada penelitian ini dalam mengukur *work flexibility* akan menggunakan indikator yang digunakan oleh Carlson *et al*, (2010) yaitu sebagai berikut:

1. *Time flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi jam kerja.
2. *Timing flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya.
3. *Place flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerjanya.

Sementara itu, menurut Robbins & Judge (2017) *work flexibility* memiliki indikator-indikator antara lain :

1. *Flexitime* adalah peraturan yang diambil oleh suatu perusahaan dengan membebaskan karyawannya untuk menentukan durasi kerjanya dengan jadwal yang telah ditentukan dan bisa menentukan kapan jam karyawan beribadah dan jam untuk rehat.

2. Pengaturan serta pembagian kerja yang memperbolehkan dua karyawan saling berpindah jam kerjanya tanpa mengurangi kebebasan liburnya ataupun kebebasan cutinya.

Kemudian menurut Rahmawati & Pusparini (2023) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *work flexibility*. yaitu sebagai berikut :

1. *Flexitime*, adalah kebijakan yang memberikan karyawan fleksibilitas dalam menentukan jam kerja mereka, selama tetap memenuhi jumlah jam kerja yang disepakati, guna meningkatkan produktivitas.
2. *Flexplace,* adalah kebijakan yang memungkinkan karyawan bekerja dari lokasi pilihan mereka, seperti rumah atau tempat lain, dengan memanfaatkan teknologi untuk menjaga produktivitas dan kolaborasi.

2.3.3 Manfaat *Work Flexibility*

Menurut Kossek *et al*, (2021). penerapan kebijakan *work flexibility* memberikan manfaat yang dapat dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu manfaat bagi karyawan *(employee benefits)* dan manfaat bagi perusahaan *(employer benefits)*. Manfaat yang termasuk dalam kategori *employee benefits* meliputi berbagai aspek yang secara langsung meningkatkan kesejahteraan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Pertama, fleksibilitas ini memberikan karyawan kontrol yang lebih besar atas hari dan jam kerja mereka, memungkinkan mereka untuk menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi dan situasi hidup yang dinamis. Selain itu, dengan adanya fleksibilitas lokasi kerja, karyawan dapat mengurangi waktu perjalanan yang biasanya diperlukan untuk pergi ke kantor, yang berarti lebih banyak waktu yang dapat dialokasikan untuk aktivitas produktif atau kegiatan pribadi.

Fleksibilitas ini juga berkontribusi pada pengurangan tingkat kelelahan karena karyawan bisa bekerja dari lokasi yang nyaman dan memiliki pilihan untuk mengatur intensitas kerja sesuai dengan kemampuan fisik dan mental mereka. Selanjutnya, *work flexibility* membantu menurunkan konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, karena karyawan dapat menyeimbangkan kedua aspek ini dengan lebih baik tanpa harus mengorbankan salah satunya. Selain itu, karyawan

dapat memanfaatkan teknologi untuk mengoordinasikan pekerjaan dan menyelesaikan tugas secara efisien, tanpa terikat pada satu lokasi atau waktu tertentu. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengoptimalkan produktivitas sambil menjaga keseimbangan hidup yang sehat (Ferdous *et al*., 2023).

Manfaat *work flexibility* yang masuk dalam kategori *employer benefits* mencakup berbagai aspek yang secara langsung meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas tenaga kerja dalam perusahaan. Pertama, dengan adanya fleksibilitas kerja, produktivitas dan fokus karyawan dapat meningkat secara signifikan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk memberikan hasil yang lebih baik dalam waktu kerja yang ada, karena mereka dapat menyesuaikan jadwal dan lokasi kerja sesuai kebutuhan, sehingga berpotensi meningkatkan kinerja mereka (Kossek *et al*., 2021).

Selain itu, kebijakan *work flexibility* terbukti dapat menurunkan angka absensi karena karyawan memiliki opsi untuk bekerja dari tempat lain atau menyesuaikan jadwal jika ada keperluan mendadak. Dengan demikian, mereka tidak perlu mengambil cuti atau izin, yang berkontribusi pada stabilitas tenaga kerja di perusahaan. *Work flexibility* juga mengurangi kebutuhan lembur, karena karyawan dapat mengatur waktu mereka secara lebih efisien dan menuntaskan pekerjaan dalam jam kerja yang terjadwal dengan baik (Rondonuwu *et al*., 2018).

Dampak positif lainnya adalah menurunnya tingkat *turnover* atau keluar masuknya karyawan. Dengan kebijakan yang fleksibel, karyawan merasa lebih dihargai dan diperhatikan kebutuhannya. yang mendorong mereka untuk tetap berkomitmen pada perusahaan. Hal ini juga membantu perusahaan mempertahankan karyawan berkualitas yang merasa terlibat dan nyaman dengan sistem kerja yang mendukung keseimbangan hidup mereka (Bontrager *et al*., 2021).

Selain manfaat-manfaat tersebut, *work flexibility* juga berdampak pada penghematan biaya operasional, terutama terkait ruang kantor. Dengan adanya opsi kerja jarak jauh, perusahaan dapat mengurangi kebutuhan ruang fisik, yang berarti biaya penyewaan atau pemeliharaan kantor menjadi lebih rendah. Secara keseluruhan, kebijakan fleksibilitas kerja memberikan keuntungan besar bagi

perusahaan, baik dari segi efisiensi biaya maupun peningkatan kualitas dan retensi tenaga kerja (Kossek *et al*., 2021).

2.4 *Work Life Balance*

Karyawan kini dianggap sebagai aset strategis yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Untuk dapat bertahan dan berkembang, organisasi harus mampu menarik talenta-talenta terbaik serta mengambil langkah-langkah guna mempertahankan mereka (Thakur & Bhatnagar, 2017). Salah satu langkah penting adalah dengan mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan. *Work-life balance* terjadi ketika individu dapat menjalankan berbagai peran secara seimbang dan merasakan kepuasan dalam peran tersebut, yang tercermin dari rendahnya konflik antara kerja dan keluarga serta tingginya dukungan atau pengayaan antara keduanya (Mulang, 2022).

Ninaus *et al*, (2021) menyatakan bahwa *work-life balance* adalah suatu kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan komitmen terhadap pekerjaan dan tanggung jawab keluarga, sekaligus memenuhi tanggung jawab dalam aktivitas di luar pekerjaan. Kondisi ini mencerminkan kemampuan individu untuk mengelola waktu, energi, dan perhatian secara efektif sehingga dapat memenuhi kewajiban profesional dan pribadi secara harmonis. Dengan *work-life balance* yang baik, seseorang dapat mempertahankan produktivitas kerja yang optimal tanpa mengabaikan kebutuhan atau peran penting di luar pekerjaan.

Kemudian menurut McDonald *et al*., (2005), *work-life balance* mencakup keseimbangan antara waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan dan kebutuhan pribadi, memungkinkan individu mengalokasikan waktu dan energi untuk aktivitas di luar pekerjaan mereka. Konsep ini menekankan pentingnya fleksibilitas dan keseimbangan, sehingga karyawan dapat menjalankan peran pribadi dan profesional dengan baik tanpa mengorbankan salah satunya. Dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengelola tuntutan di luar pekerjaan, *work-life balance* membantu meningkatkan kesejahteraan, kepuasan hidup, serta efektivitas kerja.

Dari beberapa pendapat sebelumnya *work-life balance* merupakan elemen penting dalam mempertahankan karyawan yang berperan strategis bagi keunggulan kompetitif organisasi untuk tetap bertahan dan berkembang. Dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* memungkinkan individu menjalankan berbagai peran dengan harmonis, meminimalkan konflik antara pekerjaan dan keluarga, serta meningkatkan dukungan antara keduanya.

2.4.1 Indikator *Work Life Balance*

Rendahnya integrasi antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan menjadi masalah baik bagi individu maupun organisasi. Banyak karyawan yang berupaya untuk menyeimbangkan tanggung jawab mereka di tempat kerja dengan tugas di luar pekerjaan (McDonald *et al*., 2005). Oleh karena itu, pada penelitian ini akan melakukan penelitian terhadap *work-life balance* dengan menggunakan indikator McDonald *et al*., (2005), yaitu sebagai berikut:

1. *Time balance*: keseimbangan waktu yang dimiliki karyawan untuk menentukan jumlah waktu yang dialokasikan pada pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka.
2. *Involvement balance*: keseimbangan keterlibatan merujuk pada jumlah atau keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal diluar pekerjaannya.
3. *Satisfaction balance*: merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaanya.

Sementara itu. menurut Fisher *et al*., (2009). *work-life balance* terdiri dari empat indikator utama yang membentuk keseimbangan ideal antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Setiap dimensi ini berkontribusi dalam menciptakan harmoni antara tuntutan profesional dan kebutuhan pribadi karyawan, sehingga mendukung kesejahteraan mereka secara menyeluruh. Adapun keempat dimensi yang membentuk *work-life balance* adalah sebagai berikut:

1. WIPL *(Work Interference with Personal Life)*

   Dimensi ini menggambarkan sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi seseorang. Misalnya, pekerjaan yang padat seringkali membuat seseorang kesulitan mengatur waktu untuk aktivitas pribadinya.
2. PLIW *(Personal Life Interference with Work)*

   Dimensi ini menyoroti sejauh mana kehidupan pribadi dapat mengganggu pekerjaan seseorang. Sebagai contoh, jika seseorang memiliki masalah dalam kehidupan pribadinya, hal tersebut bisa memengaruhi kinerjanya di tempat kerja.
3. PLEW *(Personal Life Enhancement of Work)*

   Dimensi ini menunjukkan bagaimana kehidupan pribadi dapat mendukung performa seseorang dalam pekerjaannya. Misalnya, ketika seseorang merasa bahagia karena kehidupan pribadinya harmonis, suasana hatinya yang baik akan meningkatkan semangatnya saat bekerja.
4. WEPL *(Work Enhancement of Personal Life)*

   Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat memperkaya kehidupan pribadi seseorang. Sebagai contoh, keterampilan yang diperoleh dari pekerjaan memungkinkan seseorang untuk menerapkannya dalam berbagai aktivitas sehari-hari, sehingga memperkaya pengalaman dan kualitas hidupnya.

2.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Wulansari (2023), terdapat sejumlah faktor yang dapat memengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi seseorang. Faktor-faktor ini berperan penting dalam menentukan sejauh mana seseorang dapat mengatur dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, sehingga mampu mencapai tingkat kepuasan dan kesejahteraan yang optimal. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi *work-life balance* tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor individual meliputi karakteristik kepribadian, sikap individu terkait persepsinya tentang *worklife balance* dan *emotional intellegence*.

2. Faktor organisasi meliputi beban kerja, alur kerja, fleksibilitas penjadwalan, *role overload*, jam kerja, struktur dan budaya organisasi, kepemimpinan, stres kerja, kebijakan organisasi, sistem penghargaan, hubungan interpersonal dan dukungan sosial di lingkungan kerja, fasilitas yang diberikan, loyalitas, gaji, dan konflik kerja.
3. Faktor kehidupan meliputi tanggung jawab rumah tangga, pengasuhan anak, bantuan dukungan dari keluarga, dukungan orangtua dan pasangan, serta kondisi ekonomi
4. Faktor yang ke empat yaitu faktor lainnya meliputi usia, gender, status pernikahan, status pengasuhan, pengalaman, *employee level*, tipe pekerjaan, *income*, dan tipe keluarga..

2.4.3 Manfaat *Work Life Balance*

Menurut Lazar *et al*, sebagaimana dikutip dalam tulisan (Dina, 2018), perusahaan dapat meraih sejumlah keuntungan signifikan melalui penerapan konsep keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Beberapa manfaat tersebut meliputi berbagai aspek yang tidak hanya mendukung produktivitas, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Manfaat *work life balance* bagi perusahaan antara lain :

1. Mengurangi Keterlambatan dan Ketidakhadiran

   Dengan menerapkan *work-life balance*, karyawan merasa lebih senang dan termotivasi untuk bekerja. Kondisi ini meningkatkan semangat mereka untuk hadir secara konsisten setiap hari.

2. Meningkatkan Produktivitas

   Karyawan yang merasa bahagia karena keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih produktif. Kebahagiaan ini juga mendorong mereka untuk berkontribusi melalui inovasi yang memperbaiki kinerja secara keseluruhan.
3. Meningkatkan Kesetiaan dan Komitmen Karyawan

   Ketika kebutuhan karyawan terpenuhi, mereka merasa puas dan cenderung bertahan lebih lama di perusahaan. Kepuasan ini memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

4. Meningkatkan Reputasi Perusahaan

   Perusahaan yang peduli pada kesejahteraan karyawannya menciptakan citra positif. Reputasi yang baik ini dapat menarik lebih banyak konsumen dan memperkuat hubungan dengan pelanggan.

5. Menurunkan Tingkat *Turnover* Karyawan

   Karyawan yang merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan ini membuat mereka lebih mungkin bertahan di perusahaan, sehingga mengurangi tingkat pergantian tenaga kerja.

Sedangkan bagi individu atau karyawan menurut Mekari. (2025) manfaat yang didapatkan dengan adanya penerapan *work-life balance* ini adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Kepuasan Kerja

   Memiliki waktu untuk menekuni hobi, minat, dan aktivitas yang disenangi membantu karyawan merasa lebih bahagia dan puas baik terhadap pekerjaan maupun kehidupan secara keseluruhan.

2. Keamanan Kerja yang Lebih Baik

   Karyawan yang puas dengan pekerjaannya membawa energi positif ke tempat kerja. sehingga mendukung keamanan dan efektivitas kerja.

3. Pengendalian yang Lebih Baik atas Lingkungan Kerja

   Dengan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, karyawan merasa lebih nyaman dan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif.

4. Mengurangi Stres yang Berasal dari Pekerjaan

   Keseimbangan ini membantu menekan tingkat stres, mengurangi kelelahan, dan menurunkan risiko gangguan kesehatan mental. Dampaknya adalah peningkatan kesehatan fisik dan emosional.

5. Peningkatan Kesehatan Fisik dan Mental

   Polahidup sehat yang seimbang dengan jadwal kerja yang teratur menciptakan kondisi tubuh dan pikiran yang prima. Hal ini memungkinkan karyawan menyelesaikan tugas dengan lebih mudah dan efisien.

2.5 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini peneliti mengacu pada sejumlah penelitian sebelumnya yang relevan yang digunakan sebagai sumber rujukan dalam penyusunan penelitian ini. Sumber rujukan yang digunakan yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

	Judul	Penulis	Metode	Hasil	Pembeda
1	*Reducing Turnover Intention through Flexible Work Arrangement. Supervisor Support. and Employee Engagement: A Study among Female Auditors in Jakarta*	(Windia *et al*., 2020)	Kuantitatif, regresi linear berganda.	*Flexible working* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention.*	Perbedaan pada penelitian ini tidak meneliti mengenai *supervisor support* dan *employee engagement*.
2	*Analysis of The Effect of Organizational Justice. Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention*	(Mulang, 2022)	Kuantitatif dengan menggunakan *structural equation modelling* (SEM).	*Work life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.	Pada penelitian ini akan dilakukan terhadap Gen Z serta memberikan variabel tambahan. yaitu *work flexibility*.
3	*Effect of Flexible Work Arrangements on Turnover Intention: Does Job Independence Matter?*	(Tsen *et al*., 2021)	Kuantitatif dengan menggunakan *ordinary least squares* (OLS).	*Flexible work berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention.*	Menambahkan variabel *work life balance*.
4	Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Kantor Pusat Perum Bulog Jakarta	(Afnisya'id & Aulia. 2021)	Kuantitatif dengan menggunaka analisis regresi linear sederhana.	*Work life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.	Penelitian ini akan memiliki fokus pada Generasi Z dan menambah variabel *work life balance*.

	Judul	Penulis	Metode	Hasil	Pembeda
5	Studi Literatur Faktor Determinan Yang Mempengaruhi *Turnover Intention* Pada Gen Z Di Beberapa Sektor Perusahaan Di Indonesia	(Suryaningtyas & Fauzi. 2024)	Studi literatur	*Work life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* Gen Z.	Penelitian ini akan dilaksanakan menggunakan metode eksplanatori dan memberikan variabel *work flexibility*.
6	*The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between Flexible Work Arrangements and Turnover Intentions among Highly Educated Employees in the Republic of Serbia*	(Gašić & Berber, 2023)	Kuantitatif dengan menggunakan *structural equation modelling* (SEM).	*Flexible work* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.	Pada penelitian ini akan dilaksanakan pada Gen Z serta tidak meneliti *employee engagement* dan metode analisis regresi menggunakan SPSS.
7	*Use of flexible work practices and employee outcomes: the role of work–life balance and employee age*	(Ferdous *et al*., 2023)	Desain penelitian *cross-sectional* digunakan untuk menguji prediksi.	*Work life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Lalu *flexible working* berpengaruh positif pada *work life balance*.	Pada penelitian ini akan dilaksanakan menggunakan metode regresi berganda. Serta difokuskan pada Gen Z.
8	*Work Life Balance Effect on Organizational Commitment and Turnover Intention*	(Song & Lin, 2020)	Metode kuantitatif dengan menggunakan regresi linear berganda.	*Work life balance* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.	Pada penelitian ini akan dilaksanakan dengan karakteristik demografi yang berbeda serta

	Judul	Penulis	Metode	Hasil	Pembeda
					menambahkan variabel *work flexibility*.
9	*Flexible Work Arrangements: A Human Resource Development Tool to Reduce Turnover*	(Bontrager *et al*., 2021)	Studi literatur	*Flexible work* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.	Pada penelitian ini akan dilaksanakan pada Gen Z serta menambahkan variabel *work life balance*.
10	Pengaruh *Mental Health* Dan *Work Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Gen Z Di Kota Bandung	(Sandini *et al*., 2024)	Metode kuantitatif dengan menggunakan regresi linear berganda.	*Work life balance* memiliki pengaruh positif pada *turnover intention* Gen Z di Bandung.	Pada penelitian ini tidak membahas mengenai *mental health* serta menambahkan variabel *work flexibility*.

Sumber: data diolah (2024)

2.6 Kerangka Pemikiran

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif. pengelolaan sumber daya manusia (SDM) memainkan peran krusial. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk mengelola aset fisik seperti bahan baku, teknologi, dan modal, tetapi juga harus mengoptimalkan tenaga kerja yang dimiliki. Strategi SDM yang efektif, mulai dari proses rekrutmen, pengembangan, hingga retensi karyawan, menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Terutama dalam pengeloaan generasi Z, sebagai angkatan kerja termuda yang kini memasuki dunia profesional, membawa potensi inovasi dan produktivitas baru.

Generasi Z dikenal adaptif terhadap teknologi dan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan tren di berbagai sektor (Barhate & Dirani, 2021). Namun, tantangan yang muncul adalah kecenderungan mereka untuk sering berganti pekerjaan. Menurut Cross (2024), sebanyak 47% karyawan Gen Z hanya bertahan bekerja di satu perusahaan selama 0–5 tahun. Perilaku ini dikenal sebagai

turnover intention, yaitu dorongan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, baik secara sukarela maupun tidak.

Turnover intention sering dipicu oleh ketidakpuasan terhadap kondisi atau posisi kerja. ditambah dengan peluang kerja yang lebih menarik di luar organisasi. Tingginya tingkat *turnover* dapat menciptakan ketidakstabilan dalam adaptasi karyawan, yang tidak hanya berdampak pada individu tetapi juga mengancam kinerja dan keberlanjutan operasional perusahaan (Gunawan & Andani, 2020; Ilmi *et al*., 2024). *Turnover* yang tinggi juga membebani perusahaan dengan biaya besar, baik untuk rekrutmen maupun pelatihan karyawan baru.

Salah satu cara untuk mengurangi *turnover* adalah melalui kebijakan *work flexibility*, yang memberikan karyawan kebebasan dalam menentukan "di mana" dan/atau "kapan" mereka menyelesaikan pekerjaan (Tsen *et al*., 2021). Penelitian oleh Windia *et al.* (2020) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan perasaan positif dan loyalitas karyawan dengan memungkinkan mereka memenuhi kebutuhan pribadi secara lebih mudah. Selain itu, fleksibilitas kerja terbukti memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Kossek *et al*. (2021) menjelaskan bahwa manfaat *work flexibility* dapat dibagi menjadi dua kategori utama: manfaat bagi karyawan dan manfaat bagi perusahaan. Bagi karyawan, fleksibilitas ini meningkatkan kesejahteraan dengan memberikan kontrol lebih besar atas waktu kerja, sehingga mereka dapat menyesuaikan jadwal dengan kebutuhan pribadi dan dinamika kehidupan mereka. Di sisi lain, perusahaan yang menerapkan kebijakan ini dapat menikmati penurunan *turnover*, peningkatan produktivitas, serta terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif (Carlson *et al*., 2010).

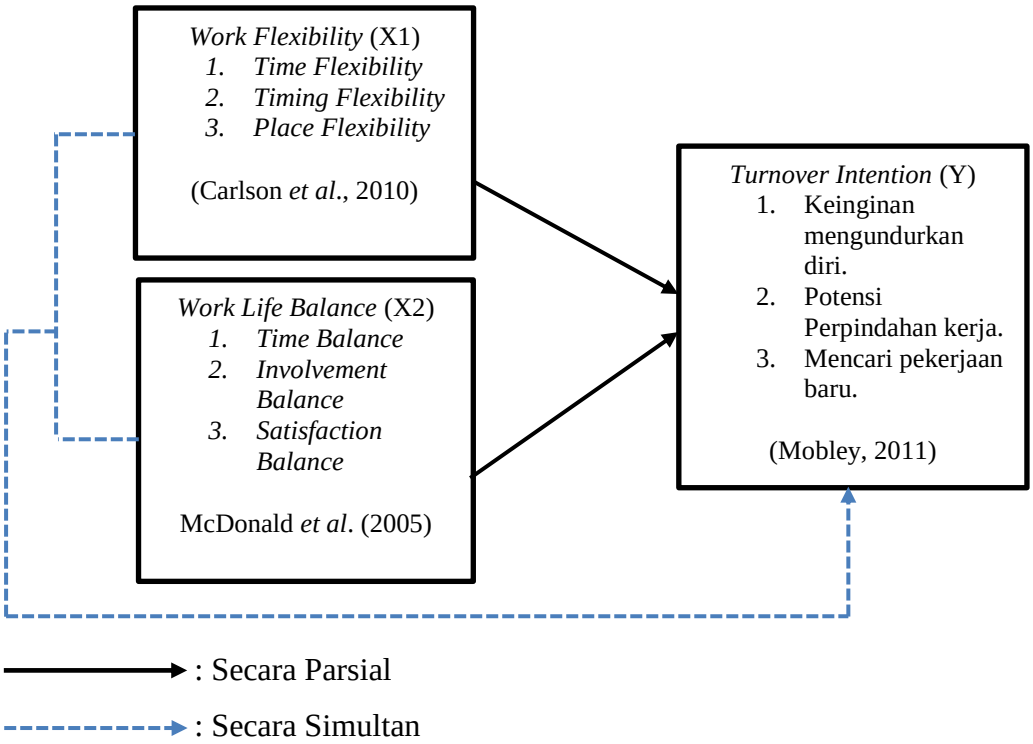
Selain fleksibilitas kerja, perusahaan juga memiliki tanggung jawab untuk menciptakan *work-life balance* bagi karyawannya (Jaharuddin & Zainol, 2019). McDonald *et al*. (2005) mendefinisikan *work-life balance* sebagai keseimbangan antara waktu untuk pekerjaan dan kebutuhan pribadi, memungkinkan individu mengalokasikan waktu untuk aktivitas di luar pekerjaan. Ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat menjadi masalah yang memengaruhi

baik karyawan maupun perusahaan, karena banyak karyawan berjuang untuk menyeimbangkan tanggung jawab di tempat kerja dan di rumah.

Karyawan yang kesulitan mencapai keseimbangan ini sering kali mengalami peningkatan *turnover intention* (Mulang, 2022). Penelitian oleh Ferdous *et al*. (2023) juga menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, artinya karyawan yang merasa seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan perusahaan.

Dengan menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja dan mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan loyalitas karyawan, tetapi juga memperkuat daya saing di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat.

Berdasarkan dari kerangka pemikiran yang telah dijabarkan sebelumnya. maka model kerangka pikir dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :



Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual Penelitian

2.7 Hipotesis

Pada perumusan hipotesis yang dilakukan oleh peneliti disusun berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu, adapun dalam penelitian ini terdapat beberapa hipotesis. Pada penelitian sebelumnya yang dijadikan dasar peneliti untuk melakukan perumusan hipotesis, peneliti menggunakan rujukan dari penelitian yang dilakukan oleh Windia *et al*. (2020); Tsen *et al*. (2021); Gašić & Berber (2023) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif antara *work flexibility* terhadap *turnover intention*. Apabila merujuk pada penelitian terdahulu tersebut, maka peneliti membuat perumusan hipotesis, yaitu sebagai berikut:

Ha1: *Work flexibility* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.
H01: *Work flexibility* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Penelitian mengenai *work-life balance* pernah dilakukan oleh Mulang (2022), lalu pada penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Kemudian penelitian serupa juga pernah dilakukan oleh Afnisya'id & Aulia (2021) juga menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Selanjutnya penelitian mengenai *work-life balance* juga pernah dilakukan oleh (Ferdous *et al*., 2023) dan menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan rujukan penelitian terdahulu, maka peneliti membuat perumusan hipotesis sebagai berikut:

Ha2: *Work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.
H02: *Work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Pada penelitian ini juga akan menguji pengaruh secara bersama-sama (simultan) dari *work flexibility* dan *work life balance* terhadap *turnover intention* karyawan Gen Z di Bandar Lampung. Oleh karena itu, maka peneliti membuat rumusan hipotesis yaitu sebagai berikut :

Ha3: *Work flexibility* dan *work life balance* berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan.

H03: *Work flexibility* dan *work life balance* tidak berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis termasuk dalam kategori *explanatory research*, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat serta menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan berbasis data angka atau data kualitatif yang dikuantifikasi. Analisis data dilakukan dengan metode regresi linear berganda, di mana variabel independen meliputi *work flexibility* dan *work life balance*, sementara variabel dependennya adalah *turnover intention*.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini merujuk pada keseluruhan wilayah generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan jumlah dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti sebagai fokus kajian dan dasar untuk menarik kesimpulan (Sugiyono, 2019). Penelitian ini memfokuskan pada Gen Z yang berada di Bandar Lampung. Usia Gen Z yang termasuk ke dalam populasi adalah mereka yang berusia 18-28 tahun. Hal tersebut didasarkan oleh peraturan pada UU ketenagakerjaan No. 13/2008 yang berbunyi bahwa usia pekerja minimal adalah 18 tahun. Berdasarkan data penduduk yang tercatat pada badan pusat statistik kota Bandar Lampung berdasarkan usia produktif bekerja, yaitu sebanyak 291.000 jiwa.

Tabel 3. 1 Data Penduduk Bandar Lampung Berdasarkan Umur yang Termasuk Generasi Z Tahun 2023 (Badan Pusat Statistik)

No.	Umur	Jumlah
1.	15-19	94.416
2.	20-24	94.335
3.	25-29	102.249
Total		**291.000**

Sumber: BPS Bandar Lampung (2023)

3.2.2 Sampel

Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis harus dapat mewakili keseluruhan populasi yang ada. Oleh karena itu, penulis menentukan sampel yang terdiri dari sebagian individu dengan karakteristik yang sesuai dengan populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*, yaitu metode penentuan sampel berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini. pengambilan sampel dilakukan berdasarkan kriteria atau pertimbangan sebagai berikut:

1. Responden merupakan Gen Z berdomisili di Bandar Lampung yang memasuki usia produktif dengan rentang usia 18-28 Tahun.
2. Bekerja dengan orang lain (bukan wirausaha).

Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis akan menentukan jumlah sampel dengan menghitungnya menggunakan rumus Slovin. Menurut data dari BPS Kota Bandar Lampung tahun 2023, jumlah penduduk berdasarkan usia pada rentang 15-28 tahun di kota tersebut mencapai 291.000 orang. Lalu untuk jumlah populasi pekerja Gen Z yang berada pada rentang 18-28 tidak dikethui jumlahnya secara pasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini perhitungan jumlah sampel dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

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

Rumus 3. 1 Slovin
Sumber: Sugiyono (2019)

Keterangan :

n = Ukuran sampel atau jumlah responden

N = Ukuran Populasi

e = Kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir

Maka dapat dihitung jumlah sampel. sebagai berikut:

$$n = \frac{291.000}{1+ 291.000\ (0.05)^2}$$

$$n = 399.45$$

Perhitungan dengan rumus di atas menghasilkan nilai n sebesar 399,45. Berdasarkan hasil ini, kemudian diperoleh jumlah sampel sebanyak 399 responden. Sampel yang diperoleh tersebut digunakan oleh peneliti untuk melakukan penelitian terkait *turnover intention* pada pekerja Gen Z di Bandar Lampung.

3.3 Jenis Data

Jenis data pada penelitian ini adalah data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner yang akan diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 27.0 sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono. 2019).

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah sumber data yang diberikan langsung oleh responden kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari responden yang diminta menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tercantum dalam kuesioner yang disusun oleh peneliti. Jawaban dari responden, yang merupakan pekerja berusia 18-28 tahun di Bandar Lampung, akan menjadi dasar dalam analisis penelitian ini. Kuesioner akan disebarkan oleh penulis melalui *Google Form*, yang dibagikan menggunakan berbagai *platform* media sosial.

3.3.2 Data Sekunder

Berdasarkan Sugiyono (2019), data sekunder merupakan sumber informasi yang tidak langsung diperoleh oleh pengumpul data, melainkan melalui perantara seperti individu lain atau dokumen tertentu. Dalam penelitian ini, sumber data sekunder meliputi buku, jurnal, dan artikel yang memiliki relevansi dengan topik yang dibahas.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang melibatkan pemberian sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam konteks penelitian ini, kuesioner diberikan langsung kepada pekerja Gen Z di Bandar Lampung. Teknik ini memungkinkan responden untuk menjawab serangkaian pertanyaan sesuai dengan arahan peneliti, yang kemudian akan digunakan sebagai data utama dalam analisis.

3.5 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

3.5.1 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah konsep atau makna utama dalam penelitian yang bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam menjalankan proses operasional secara jelas sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Berikut ini adalah definisi konseptual dalam penelitian ini:

1. *Work flexibility* adalah kesempatan kepada karyawan untuk menentukan waktu mulai dan selesai bekerja yang terkait dengan tugas mereka, biasanya di sekitar jam-jam inti di mana kehadiran mereka diperlukan (Carlson *et al*., 2010).
2. *Work life balance* adalah mencakup keseimbangan antara waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan dan kebutuhan pribadi. memungkinkan individu mengalokasikan waktu dan energi untuk aktivitas di luar pekerjaan mereka (McDonald *et al*., 2005).

3. *Turnover intention* adalah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara permanen, sering kali sebagai hasil dari ketidakpuasan kerja atau kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Yücel, 2021).

3.5.2 Definisi Operasional

Dalam proses pengukuran, diperlukan penjabaran variabel melalui definisi operasional, yang memungkinkan variabel tersebut dianalisis dan disimpulkan. Penyusunan definisi operasional bertujuan untuk memudahkan dan menjaga konsistensi dalam pengumpulan data. mencegah perbedaan interpretasi, serta membatasi cakupan variabel (Ulfa, 2021). Langkah-langkah dalam membuat definisi operasional variabel adalah sebagai berikut:

1. Mencari definisi operasional dari literatur yang sudah ada, jika definisi yang ditemukan sudah cukup operasional, maka definisi tersebut dapat langsung digunakan. Namun, jika definisi tersebut belum memadai, perlu dilakukan perumusan ulang terhadap variabel agar lebih mudah dalam menyusun kuesioner.
2. Apabila literatur belum menyediakan definisi operasional variabel yang diperlukan, maka definisi operasional harus dirumuskan sendiri dan didiskusikan dengan peneliti lain agar lebih operasional sebelum digunakan.
3. Melakukan uji coba pada kuesioner dengan menggunakan pertanyaan terbuka, sehingga definisi operasional variabel dapat dirumuskan.

Lalu berdasarkan langkah tersebut pada penelitian yang akan dilakukan oleh penulis terdapat definisi operasional yang akan digunakan, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item	Skala
Work Flexibility (X1)	*Work flexibility* kemampuan karyawan untuk memilih waktu mulai dan selesai bekerja. dengan fokus pada jam kerja yang telah ditentukan oleh	a. *Time flexibility,* fleksibilitas memodifikasi jam kerja.	1. Kebebasan dalam menentukan jam mulai dan selesai kerja. 2. Fleksibilitas memotivasi untuk bertahan di pekerjaanya.	Likert

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item	Skala
	perusahaan. serta sejauh mana karyawan dapat menyesuaikan jadwal kerja mereka berdasarkan kebutuhan tugas dan tanggung jawab yang ada.	b. *Timing flexibility,* fleksibilitas dalam memilih jadwal kerjanya.	1. Bebas dalam menentukan jadwal untuk kebutuhan mendesak. 2. Kebebasan dalam menyesuaikan jadwal kerja.	Likert
		c. *Place flexibility,* fleksibilitas dalam memilih tempat kerjanya.	1. Bebas memilih lokasi saat menyelesaikan pekerjaan. 2. Bekerja di luar kantor memotivasi untuk bertahan di pekerjaanya.	Likert
Work life balance (X2)	*Work-life balance* merupakan sejauh mana karyawan dapat mengalokasikan waktu dan energi untuk aktivitas di luar pekerjaan mereka. tanpa mengalami konflik peran antara tanggung jawab kerja dan kebutuhan pribadi.	a. *Time balance,* keseimbangan waktu yang dialokasikan untuk bekerja dan kehidupan pribadi.	1. Mengatur keseimbangan waktu untuk pekerjaan. 2. Pekerjaan tidak mengganggu waktu untuk kehidupan pribadi.	Likert
		b. *Involvement balance,* komitmen individu dengan pekerjaan dan di luar pekerjaan.	1. Kegiatan di luar pekerjaan tidak mengganggu pekerjaan.	Likert
		c. *Satisfaction balance,* kepuasan individu terhadap pekerjaannya.	1. Perasaan puas dalam berinteraksi dengan keluarga tanpa terganggu pekerjaan. 2. Perasaan puas atas kemampuan menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi.	Likert
Turnover intention (Y)	*Turnover intention* kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan atau berencana meninggalkan organisasi.	1.Keinginan untuk mengundurkan diri.	1. Berpikir untuk meninggalkan pekerjaan. 2. Tidak memiliki keinginan untuk bertahan.	Likert
		b. Potensi perpindahan pekerjaan.	1. Aktif mencari informasi pekerjaan lain. 2. Tertarik dengan peluang karir di	Likert

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item	Skala
			perusahaan lain.	
		c. Keinginan untuk mencari pekerjaan baru.	1. Berencana melamar pekerjaan di perusahaan lain. 2. Memberi pertimbangan apabila ada tawaran pekerjaan baru.	Likert

Sumber: data diolah (2024)

3.6 Skala Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini, setiap variabel yang akan dikuantifikasi diberikan skala pengukuran. Skala pengukuran adalah kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang atau pendeknya interval skala dalam alat ukur. sehingga alat ukur tersebut dapat menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan skala *likert* untuk mengukur persepsi, sikap, dan pandangan individu atau kelompok terhadap fenomena sosial tertentu.

Dengan skala *likert*, variabel yang diukur diuraikan ke dalam indikator-indikator yang menjadi dasar penyusunan instrumen berupa pertanyaan atau pernyataan. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1-5, untuk menunjukkan tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan atau pertanyaan yang diberikan.

Tabel 3. 3 Skala Likert

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

Skala *likert* dengan interval 1-5 tersebut akan ditransformasi dengan menggunakan *method of successive interval* (MSI). Penulis menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI) untuk mengonversi data ordinal menjadi skala interval. yang diterapkan pada variabel independen dan dependen. Berdasarkan panduan Sugiyono (2019), langkah-langkah penggunaan MSI meliputi:

1. Mengamati tanggapan responden pada setiap butir kuesioner.
2. Menghitung frekuensi tanggapan untuk setiap butir.
3. Membagi frekuensi tersebut dengan jumlah responden untuk memperoleh nilai proporsi.
4. Menentukan proporsi kumulatif dengan menjumlahkan nilai proporsi secara berturut-turut berdasarkan kolom skor.
5. Menghitung nilai Z dari proporsi kumulatif menggunakan tabel distribusi normal.
6. Menentukan tinggi densitas untuk setiap nilai Z.
7. Menerapkan skala menggunakan rumus tertentu.

$$NS = \frac{(\text{Density at Lower Limit}) - (Density\ at\ Upper\ Limit)}{(Area\ Below\ Upper\ Limit) - (Area\ Below\ Upper\ Limit)}$$

Rumus 3. 2 *Method of Succesive Interval*
Sumber: Sugiyono (2019)

Keterangan:

Density at Lower Limit: kepadatan batas bawah

Density at Upper Limit: kepadatan batas atas

Area Below Upper Limit: daerah di bawah batas atas

AreaBelow Lower Limit: daerah di bawah batas bawah

3.7 Teknik Pengujian Instrumen

Dalam pelaksanaan penelitian, penulis perlu menerapkan teknik pengujian instrumen untuk menjelaskan alat yang digunakan dalam mendukung proses penelitian, terutama pada penelitian yang menggunakan kuesioner. Instrumen penelitian yang baik akan menghasilkan data yang akurat dan kesimpulan yang mencerminkan kondisi sebenarnya. Untuk memperoleh data yang tepat, pengujian instrumen harus memastikan bahwa informasi yang dihasilkan valid dan reliabel.

3.7.1 Uji Validitas

Secara umum, dalam melakukan penelitian perlu ditampilkan data yang valid untuk menunjukkan kesesuaian antara data yang diperoleh dengan kondisi sebenarnya pada objek penelitian. Instrumen validitas dalam penelitian perlu memenuhi validitas internal dan eksternal. Instrumen dengan validitas internal memiliki kriteria rasional yang menunjukkan bahwa aspek yang diukur sesuai dengan tujuannya. Suatu kuesioner dianggap valid jika pertanyaannya mampu mengungkapkan informasi yang ingin diukur. Jika alat ukur kurang valid, maka validitas yang dihasilkan juga akan rendah. Berikut adalah kriteria yang perlu dipenuhi untuk menentukan validitas suatu kuesioner:

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

Dalam penelitian ini, penulis akan melakukan uji validitas dengan menggunakan program SPSS versi 27.0, dengan menguji setiap item pertanyaan pada masing-masing variabel yang terdapat dalam penelitian ini. Berikut adalah hasil dari uji validitas untuk penelitian ini:

Tabel 3. 4 Uji Validitas Variabel

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Work Flexibility (X1)	X1.1	0.791	0.361	Valid
	X1.2	0.851	0.361	Valid
	X1.3	0.773	0.361	Valid
	X1.4	0.695	0.361	Valid
	X1.5	0.856	0.361	Valid
	X1.6	0.852	0.361	Valid
Work Life Balance (X2)	X2.1	0.632	0.361	Valid
	X2.2	0.713	0.361	Valid
	X2.3	0.636	0.361	Valid
	X2.4	0.483	0.361	Valid
	X2.5	0.656	0.361	Valid
Turnover Intention (Y)	Y1	0.718	0.361	Valid
	Y2	0.685	0.361	Valid

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
	Y3	0.878	0.361	Valid
	Y4	0.821	0.361	Valid
	Y5	0.817	0.361	Valid
	Y6	0.537	0.361	Valid

Hasil uji validitas pada Tabel 3.4 menunjukkan bahwa semua butir pernyataan variabel seluruh item dalam penelitian ini memiliki nilai r hitung > r tabel. sehingga item-item pertanyaan kuesioner dapat dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian. Secara keseluruhan, instrumen penelitian ini memenuhi kriteria validitas dan dapat diandalkan untuk menggambarkan variabel dalam penelitian ini.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metode yang digunakan untuk memastikan bahwa suatu instrumen, ketika digunakan berulang kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang konsisten (Sugiyono, 2019). Pengujian reliabilitas dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Reliabilitas eksternal dapat diuji melalui metode *retest* (stabilitas), *equivalent*, atau kombinasi keduanya. Sementara itu, reliabilitas internal dapat diuji dengan menganalisis konsistensi dalam instrumen tersebut menggunakan teknik tertentu. Suatu kuesioner dinilai reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan tetap konsisten dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas data dapat dilakukan dengan statistik *Cronbach Alpha* di mana suatu variabel dianggap reliabel apabila nilai Cronbach Alpha ≥ 0.60 (Sugiyono, 2019).

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

Rumus 3. 3 Uji Reliabilitas
Sumber: Sugiyono (2019)

Keterangan :

α = Koefisien reliabilitas.

k = Jumlah variabel bebas dalam persamaan.

r = Koefisien rata-rata antar variabel.

Pada penelitian ini, penulis akan melakukan uji reliabilitas instrumen untuk setiap variabel menggunakan nilai *Cronbach Alpha* dengan program SPSS versi 27.0 Pengujian reliabilitas dengan *Cronbach Alpha* ini memiliki skala yang akan digunakan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan. Data dapat disimpulkan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0.61. Pengujian reliabilitas setelah dikonsultasikan dengan daftar interpretasi koefisien r dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3. 5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien *Cronbach Alpha*	Koefisien r	Simpulan
Work Flexibility (X1)	0.814	0.80 – 1.000	Sangat Tinggi
Work Life Balance (X2)	0.607	0.80 – 1.000	Tinggi
Turnover Intention (Y)	0.844	0.60 – 0.799	Sangat Tinggi

Tabel 3.5 menyajikan hasil uji reliabilitas untuk tiga variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, yaitu *Work Flexibility* (X_1), *Work Life Balance* (X_2), dan *Turnover Intention* (Y). Nilai koefisien *Cronbach Alpha* untuk variabel *Work Flexibility* (X_1) adalah 0.814 yang berada dalam rentang 0.80 – 1.000 menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi. Sementara itu, variabel *Work Life Balance* (X_2) memiliki koefisien *Cronbach Alpha* sebesar 0.607, yang berada dalam kategori reliabilitas tinggi. Adapun variabel *Turnover Intention* (Y) memiliki koefisien *Cronbach Alpha* sebesar 0.844, yang termasuk dalam rentang 0.80 – 1.000 menunjukkan reliabilitas sangat tinggi. Secara keseluruhan, hasil uji ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik, dengan semua variabel menunjukkan reliabilitas tinggi hingga sangat tinggi.

3.8 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif. teknik analisis data adalah proses yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dibuat. Kegiatan analisis data dalam penelitian kuantitatif mencakup pengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis responden, penyajian data dari variabel penelitian.

serta melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang diajukan.

3.8.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah metode analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan data yang telah dikumpulkan tanpa bertujuan untuk menarik kesimpulan yang bersifat umum atau melakukan generalisasi. Dalam proses statistik deskriptif, penyajian data dilakukan melalui berbagai cara, seperti perhitungan *mean* (pengukuran tendensi sentral) dan pengukuran penyebaran data melalui rata-rata dan standar deviasi, serta perhitungan persentase (Sugiyono, 2019). Data untuk analisis statistik deskriptif akan diperoleh dari kuesioner yang akan diuji coba (*pre-test*) pada 30 responden.

3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan model yang digunakan untuk mengukur pengaruh beberapa variabel independen sekaligus dan untuk memahami hubungan timbal balik antar variabel. Pengujian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh variabel yang telah ditetapkan oleh peneliti. Dalam menguji hipotesis yang telah dirumuskan, digunakan persamaan berikut (Sugiyono, 2019):

$$\boldsymbol{Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + e}$$

Rumus 3. 4 Analisis Regresi Linear Berganda

Sumber: Sugiyono (2019)

Keterangan:

Y : *Turnover intention*

X_1 : *Work flexibility*

X_2 : *Work life balance*

α : Konstanta

β : Koefisien regresi

e : Epsilon

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan salah satu tahapan yang dilakukan untuk memastikan model regresi dapat digunakan sehingga hasilnya akan memberikan hasil keputusan bahwa persamaan regresi hasilnya konsisten. Pada uji asumsi klasik data akan diolah menggunakan uji sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menilai apakah model regresi dan variabel residual atau pengganggu memiliki distribusi normal atau tidak (Mardiatmoko, 2020). Dalam uji ini, model regresi yang optimal ditunjukkan ketika nilai residual terdistribusi normal. Untuk memeriksa apakah residual terdistribusi normal, digunakan analisis *P-plots regression*. Pengambilan keputusan berdasarkan analisis ini adalah sebagai berikut: jika titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, maka data dianggap berdistribusi normal. Namun, jika titik-titik menyebar jauh dari garis tersebut data tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas adalah kondisi di mana terjadi ketidaksamaan varians residual di seluruh pengamatan pada model regresi. Uji ini bertujuan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas, dengan mengamati pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED di mana sumbu Y menunjukkan nilai Y yang diprediksi dan sumbu X menunjukkan residual. Model regresi yang baik seharusnya bebas dari heterokedastisitas, karena kehadirannya menunjukkan bahwa penaksir dalam model regresi menjadi kurang efisien, baik pada sampel besar maupun kecil. Keputusan dalam uji heterokedastisitas dapat diambil berdasarkan grafik: jika tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah sumbu Y pada angka nol, ini mengindikasikan tidak adanya heterokedastisitas. Namun, jika ada pola tertentu seperti titik-titik membentuk pola yang teratur. maka terdapat heterokedastisitas dalam model.

3. Uji Multikolonieritas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menilai apakah terdapat korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Model yang baik seharusnya tidak memiliki korelasi antara variabel-variabel independennya. Pengujian

multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *variance inflation factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Jika VIF < 10 dan *tolerance* > 0.1, maka multikolinearitas tidak terjadi. Namun, jika VIF > 10 dan *tolerance* ≤ 0.1, maka terdapat multikolinearitas (Ningsih & Dukalang, 2019).

3.8.4 Uji Hipotesis

Untuk menghasilkan data dan menguji variabel yang ada dalam penelitian, akan dilakukan uji hipotesis. Uji hipotesis sendiri didefinisikan sebagai proses yang digunakan untuk memutuskan kebenaran dari suatu pertanyaan atau hipotesis yang diajukan tentang populasi, berdasarkan bukti empiris yang diperoleh dari data sampel.

1. Uji Parsial (Uji t)

Uji t adalah pengujian yang dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel. Tujuan dari uji t adalah untuk mengidentifikasi hubungan signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen, yaitu *work flexibility* (X1) dan *work life balance* (X2), secara parsial mempengaruhi variabel dependen, yaitu *turnover intention* (Y). Ketentuan hasil perhitungan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

a. Jika t hitung > t tabel, maka Ha diterima dan H0 ditolak.
b. Jika t hitung < t tabel, maka Ha ditolak dan H0 diterima.
c. Jika signifikansi < 0.05, maka Ha diterima.
d. Jika signifikansi > 0.05, maka H0 ditolak.

Perhitungan uji t-parsial dapat dilakukan menggunakan rumus berikut (Sugiyono, 2019).

$$t = \frac{\mathrm{r}\sqrt{\mathrm{n} - \mathrm{r}}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Rumus 3. 5 T hitung
Sumber: Sugiyono (2019)

Keterangan :

t : Statistik t dengan derajat bebas n-1

n : Banyaknya observasi atau pengamatan

r : Korelasi parsial yang ditemukan

2. Uji Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini, penulis akan melakukan uji yang bertujuan untuk menunjukkan apakah variabel independen yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel. Untuk memperoleh perbandingan tersebut, perhitungannya dapat dilakukan dengan rumus berikut:

$$F = \frac{R^2}{(1 - R^2)(\mathrm{n} - \mathrm{k} - 1)}$$

Rumus 3. 6 F Hitung
Sumber: Sugiyono (2019)

Keterangan :

R^2 : Koefisien korelasi ganda.

k : Jumlah variabel independen.

n : jumlah sampel.

Dalam melakukan Uji F perlu untuk memasukan hasil perhitungan regresi linear berganda ke dalam uji F menggunakan tingkat signifikan 0.05 dan 2 sisi, dengan ketentuan seperti berikut:

a. Jika $f_{hitung} > f_{tabel}$, maka Ha diterima H0 ditolak.
b. Jika $f_{hitung} < f_{tabel}$, maka Ha ditolak H0 diterima.
c. Jika signifikansi < 0.05, maka H0 diterima.
d. Jika signifikansi > 0.05, maka H0 ditolak.

3. Uji Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Koefisien determinasi adalah nilai yang menunjukkan sejauh mana perubahan yang terjadi disebabkan oleh variabel lain. Secara umum, analisis koefisien determinasi merupakan uji yang digunakan untuk mengukur kemampuan model variabel independen dalam menjelaskan variasi yang ada pada variabel dependen

(Ningsih & Dukalang, 2019). Nilai koefisien determinasi (R^2) berkisar antara 0 hingga 1. Untuk menilai tingkat korelasi (R) antara variabel independen dan dependen, dapat merujuk pada pedoman berikut:

Tabel 3. 6 Pedoman Koefisien Determinasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat Rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2019)

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan dari penelitian ini adalah :

1. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *work flexibility* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pekerja generasi Z di Bandar Lampung. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa rendahnya kesempatan untuk menentukan lokasi kerja yang sesuai preferensi mempengaruhi *turnover intention*.
2. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pekerja generasi Z di Bandar Lampung. Hasil tersebut memberikan informasi bahwa pekerjaan yang dijalankan seringkali menggangu kehidupan pribadi dan waktu bersama keluarga, sehingga memengaruhi *turnover intention*.
3. *Work flexibility* dan *work life balance* secara simultan memengaruhi *turnover intention* pekerja generasi Z di Bandar Lampung.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, beberapa saran yang dapat diimplementasikan untuk mengatasi *turnover intention* pada karyawan, khususnya generasi Z :

1. Saran Teoritis

Bagi peneliti yang akan datang disarankan dapat mengembangkan penelitian terkait *turnover intention*, yakni dengan menggunakan faktor-faktor lain yang diyakini dapat menurunkan *turnover intention*. Mengingat bahwa pengaruh simultan yang diberikan oleh variabel *work flexibility* dan *work life balance* terhadap *turnover intention* memiliki pengaruh yang rendah. Oleh karena itu,

penelitian di masa mendatang dapat diarahkan untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang kemungkinan memiliki kontribusi lebih kuat, seperti kepuasan kerja, keterikatan karyawan (*employee engagement*), kepemimpinan transformasional, kompensasi dan benefit yang kompetitif.

2. Saran Praktis

Untuk menekan tingkat *turnover intention*, perusahaan diharapkan dapat memberikan kesempatan pekerja untuk memilih lokasi kerja selain di kantor. Selain itu, pekerja perlu untuk mengatur waktu secara optimal supaya mendapatkan *time balance.* Hal tersebut bertujuan supaya pekerja dapat memisahkan waktu di lingkungan kerja dengan kehidupan pribadi. Melalui pendekatan ini, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, tetapi juga memperkuat loyalitas mereka terhadap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Afnisya'id, M. D., & Aulia, P. (2021). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention Karyawan Kantor Pusat Perum Bulog Jakarta. *E-Proceeding of Management*, *8*(5), 6548–6553.

Agustina, Y. (2022). *Pengaruh Working Hours dan Workload Terhadap Turnover Intention Dengan Job Stress Sebagai Variabel Mediasi Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Insani (Studi Pada Karyawan Generasi Z Bandar Lampung)*. Universitas Islam Negeri Raden Intan.

Alfara, F. M., & Saputra, F. E. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi ZStudi pada Karyawan Generasi Z di Kota Bandar Lampung. *Jurnal Ekonomi Efektif*, *7*(1), 29–39. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32493/JEE.v7i1.43498

Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin:Buletin Ilmiah Psikologi*, *1*(3), 187. https://doi.org/10.24014/pib.v1i3.9940

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, *46*(1/2), 139–157. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124

Bontrager, M., Clinton, M. S., & Tyner, L. (2021). Flexible Work Arrangements: A Human Resource Development Tool to Reduce Turnover. *Advances in Developing Human Resources*, *23*(2), 124–141. https://doi.org/10.1177/1523422320982930

BPS. (2025). *Memahami Generasi Z: Tantangan, Perilaku, dan Peluang*. BPS Gorontalo. https://gorontalokab.bps.go.id/id/news/2025/02/05/30/memahami-generasi-z--tantangan--perilaku--dan-peluang.html

Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Michele Kacmar, K. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work family interface. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(4), 330–355. https://doi.org/10.1108/02683941011035278

Cross, A. (2024). *13 Employee Turnover and Retention Statistics for 2024*. Nectar. https://nectarhr.com/blog/employee-turnover-retention-statistics

Croucher, R., & Kelliher, C. (2005). The Right to Request Flexible Working in Britain: the Law and Organisational Realities. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, *21*(3), 503–520. https://doi.org/https://doi.org/10.54648/ijcl2005023

Deloitte. (n.d.). *Striving for balance, advocating for change. The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte%022022-genz-millennial-survey.pdf

Dina, D. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Di Kud Minatani Brondong Lamongan. *Jurnal Indonesia Membangun*, *17*(2), 184–199.

Dionysia Okta Suryaningtyas, & Achmad Fauzi. (2024). Studi Literatur Faktor Determinan Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Gen Z Di Beberapa Sektor Perusahaan Di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, *4*(2), 44–53. https://doi.org/10.56127/jaman.v4i2.1598

Ferdous, T., Ali, M., & French, E. (2023). Use of flexible work practices and employee outcomes: the role of work-life balance and employee age. *Journal of Management and Organization*, *29*(5), 833–853. https://doi.org/10.1017/jmo.2020.44

Fisher, B., Turner, R. K., & Morling, P. (2009). Defining and classifying ecosystem services for decision making. *Ecological Economics*, *68*(3), 643–653. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2008.09.014

Fratrièová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, *21*(2), 28–39.

Gašić, D., & Berber, N. (2023). The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between Flexible Work Arrangements and Turnover Intentions among Highly Educated Employees in the Republic of Serbia. *Behavioral Sciences*, *13*(2). https://doi.org/10.3390/bs13020131

Gunawan, S., & Andani, K. W. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan pada PT Permata Prima Canindo di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, *2*(3), 793. https://doi.org/10.24912/jmk.v2i3.9593

Hadi, R. T. (2022). Revitalisasi Teori Perilaku Kepemimpinan Karismatik dalam Pengaturan Manajemen Organisasi. *Jurnal Manajemen Dakwah*, *5*(2), 25–37. https://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/alimam/index

Ilmi, U. L., Ode, W., Muizu, Z., & Sule, E. T. (2024). Niat Berpindah Karyawan Generasi Z Di Site Pertambangan Pt X : Apakah Kecocokan Orang-Organisasi Dan Kejenuhan Kerja Berpengaruh ? *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitrasi Dan Pelayanan Publik*, *11*, 965–981.

Isdarmanto. (2021). Pemanfaatan Sinergi Sumber Daya Masyarakat Sebagai

Strategi Kompetitif Untuk Pemulihan Bisnis Restoran Di Masa Pandemi Covid-19. *Kapita Selekta Pariwisata*, *1*(1), 61–87.

Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*, *13*(1). https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912

Kossek, E. E., Gettings, P., & Misra, K. (2021). *The Future of Flexibility at Work*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2021/09/the-future-of-flexibility-at-work

Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, *1*, 535–572. https://doi.org/https://doi.org/10.1037/12169-017

MARDIATMOKO, G.-. (2020). Pentingnya Uji Asumsi Klasik Pada Analisis Regresi Linier Berganda. *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, *14*(3), 333–342. https://doi.org/10.30598/barekengvol14iss3pp333-342

McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review*, *20*(1), 37–55. https://doi.org/10.1108/09649420510579568

Mcfeely, S., & Wigert, B. (2019). *This Fixable Problem Costs U.S. Businesses $1 Trillion*. Gallup. https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx

Mekari, T. (2025). *Sistem Kerja Flexible Working Hours: Pengertian dan Manfaat*. Insight Talenta. https://www.talenta.co/blog/sistem-kerja-flexible-working-hours/

Mobley, W. H. (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya* (N. Imam (ed.)). PT Pustaka Binama Pressindo.

Muhammad, A. S. (2016). *Perilaku Organisasi*. https://scholar.google.co.id/citations?user=lSvC8YYAAAAJ&hl=id

Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *2*(2), 86–97. https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169

Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, *136*(August 2020), 652–666. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007

Ningsih, S., & Dukalang, H. H. (2019). Penerapan Metode Suksesif Interval pada Analsis Regresi Linier Berganda. *Jambura Journal of Mathematics*, *1*(1),

43–53. https://doi.org/10.34312/jjom.v1i1.1742

Nurjaya, N., Erlangga, H., Hong, L. Z., & Wijayanti, K. D. (2020). The Effect of Work Stress and Work Conflict on Employees Turnover Intention In Middle Small Micro Enterprises (MSMEs) In South Tangerang Region. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, *1*(2), 51–62. https://doi.org/10.51629/ijeamal.v1i2.7

Nurqamar, I. F., Ulfa, S., Hafizhah, I., Fadhillah, N., & Rahmi, N. (2022). The Intention of Generation Z To Apply For a Job. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, *18*(3), 218–247. https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.16493

Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, *11*(2), 239–277. https://doi.org/10.1007/s40685-017-0059-6

P. Robbins, stephen & A. Judge, T. (2015). *Organizational Behavior* (Sixteenth). Salemba Empat.

Perdana, F. F. H., & Andika, P. (2024). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION DI MEDIASI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN GEN Z DI PT. SOFTEX INDONESIA PLANT KARAWANG. *Jurnal Ilmiah MEA*, *8*(3), 1086–1103.

Rahmawati, D., & Savitri Pusparini, E. (2023). Pengaruh Flexible Working Arrangements dan Perceived Supervisor Support terhadap Work Engagement dan Employee Performance: Studi Empiris pada Organisasi Keuangan Pemerintah di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, *14*(4), 322–342. https://doi.org/10.29244/jmo.v14i4.47409

Rainer, P. (2023). *Sensus BPS: Saat Ini Indonesia Didominasi Gen Z*. GoodStats. https://data.goodstats.id/statistic/sensus-bps-saat-ini-indonesia-didominasi-oleh-gen-z-n9kqv

Ratnasari, N. D., & Saputra, F. E. (2024). FAKTOR – FAKTOR PENENTU TURNOVER INTENTION : STUDI KASUS LINGKUNGAN KERJA , BEBAN KERJA , DAN WORK – LIFE BALANCE DI KALANGAN KARYAWAN GEN Z DI JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi). *JIMEA*, *8*(3), 1912.

Rondonuwu, F. A., Rumawas, W., & Asaloei, S. (2018). Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, *7*(2), 30–38.

Rondonuwu Fenia Annamaria, Rumawas Wehelmina, & Asaloei Sandra. (2018). Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, *7*(2), 30–38.

Sandini, D., Mubarok, A., Dwinta Mulyanti, Drajat, D. Y., & Ersha Faturochman.

(2024). Pengaruh Mental Health Dan Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Karyawan Gen Z Di Kota Bandung. *Jurnal Sains Manajemen, Vol. 6 No. 2 Agustus 2024*, *6*(2), S2–S3. http://eprints.stiebankbpdjateng.ac.id/1015/%0Ahttp://eprints.stiebankbpdjateng.ac.id/1015/1/23-Anifa Seviana-12190889-SkripsiBab1-3.pdf

Song, C., & Lin, S. (2020). *Work Life Balance Effect on Organizational Commitment and Turnover Intention*. *2*(9), 16–20. https://doi.org/10.25236/IJFS.2020.020903

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alphabet.

Thakur, S. J., & Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of job embeddedness: Relationship between work-life balance practices and turnover intentions. *Employee Relations: The International Journal*, *39*(5), 718–731. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ ER-11-2016-0223

Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2021). Effect of Flexible Work Arrangements on Turnover Intention: Does Job Independence Matter? *International Journal of Sociology*, *51*(6), 451–472. https://doi.org/10.1080/00207659.2021.1925409

Ulfa, R. (2021). Variabel Penelitian Dalam Penelitian Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Keislaman*, 342–351.

Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, *10*(2), 384–398. https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464

Widyanti, R. (2019). *Teori Perilaku Dan Budaya Organisasi* (Basuki (ed.); 1st ed.). Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin.

Windia, N. M. A. L. P., Singh, J. S. K., Rashid, T. A., & Arumugam, T. (2020). Reducing Turnover Intention through Flexible Work Arrangement, Supervisor Support, and Employee Engagement: A Study among Female Auditors in Jakarta. *Global Business & Management Research*, *12*(3), 134–148. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=147724976&site=ehost-live

Wulansari, O. D. (2023). Studi Literatur: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Work-Life Balance. *Psychopreneur Journal*, *7*(1), 15–28. https://doi.org/10.37715/psy.v7i1.3404

Yosepa, H., Samsudin, A., & Ramdan, A. M. (2020). Nomor 3-Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya 2020. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *8*, 741–747.

Yücel, I. (2021). Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance during the COVID-19 Pandemic.

Administrative Science. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci11030081

Zahra, W. H., Suharyanto, & Mildawani. (2023). Analisis Turnover Intention Ditinjau Dari Kepuasan Gaji, Beban Kerja dan Work Engagement Sebagai Mediasi. *JURNAL MANAJEMEN DAN PERBANKAN (JUMPA)*, *10*, 13–22. https://doi.org/10.55963/jumpa.v10i3.577