

**PENGARUH FLEKSIBILITAS WAKTU KERJA TERHADAP RETENSI
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI DI INDUSTRI TEKNOLOGI INFORMASI
(Studi Pada Gojek Di Indonesia)**

SKRIPSI

Oleh

**ROY WIJAYA
NPM 2151011018**



**JURUSAN S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH FLEKSIBILITAS WAKTU KERJA TERHADAP RETENSI KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI INDUSTRI TEKNOLOGI INFORMASI (Studi Pada Gojek Di Indonesia)

Oleh:

ROY WIJAYA

Fleksibilitas waktu kerja menjadi kebutuhan yang semakin penting dalam industri teknologi informasi yang dinamis, namun seringkali belum dioptimalkan sebagai strategi untuk meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan. Fleksibilitas waktu kerja, yaitu kebebasan individu dalam mengatur jadwal kerja, diduga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mempertahankan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Gojek Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Sampel sebanyak 150 karyawan tetap diambil menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode *convenience sampling*. Analisis data dilakukan dengan regresi linier sederhana dan uji mediasi menggunakan *IBM SPSS Statistics 25*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan, yaitu fleksibilitas waktu kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan, serta kepuasan kerja memediasi hubungan antara fleksibilitas waktu kerja dan retensi karyawan. Saran bagi Gojek Indonesia adalah perusahaan menyusun sistem evaluasi berbasis hasil kerja (*output-based*) yang mendukung kerja fleksibel, serta melakukan sosialisasi internal agar fleksibilitas waktu kerja dipahami sebagai bentuk dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Perusahaan dapat membangun strategi retensi yang lebih terarah dengan memberikan kepastian terhadap jenjang karier karyawan, program pelatihan berkelanjutan, serta sistem penghargaan yang berorientasi pada kinerja dan kontribusi. Perusahaan dapat meninjau ulang sistem kerja agar tidak menimbulkan beban berlebih yang dapat mengganggu keseimbangan dan kenyamanan kerja karyawan. Perusahaan dapat melakukan pengelolaan beban kerja yang lebih adil melalui pembagian tugas yang proporsional, penyusunan prioritas kerja yang tepat, serta memberikan pelatihan terkait manajemen waktu.

Kata kunci: Fleksibilitas Waktu Kerja, Kepuasan Kerja, Retensi Karyawan, Gojek Indonesia.

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORKING TIME FLEXIBILITY ON EMPLOYEE RETENTION WITH JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE IN THE INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY

(Study On Gojek Indonesia)

By

ROY WIJAYA

Work-time flexibility has become an increasingly important need in the dynamic information technology industry. However, it is often not fully optimized as a strategy to enhance employee satisfaction and retention. Work-time flexibility, which refers to the individual's freedom to manage their work schedule, is presumed to play an essential role in increasing job satisfaction and retaining employees. This study aims to analyze the effect of work-time flexibility on employee retention, with job satisfaction as a mediating variable at Gojek Indonesia. The research method used is quantitative. A total of 150 permanent employees were selected using a non-probability sampling technique with a convenience sampling method. Data analysis was conducted using simple linear regression and mediation testing with IBM SPSS Statistics 25. The findings of the study indicate that the proposed hypotheses are supported. Work-time flexibility has a significant positive effect on employee retention, and job satisfaction mediates the relationship between work-time flexibility and employee retention. Recommendations for Gojek Indonesia include the development of an output-based evaluation system that supports flexible work arrangements, as well as internal socialization to help employees understand work-time flexibility as a form of support for work-life balance. The company can build a more targeted retention strategy by ensuring clear career progression, offering continuous training programs, and implementing a reward system based on performance and contribution. In addition, the company is advised to review current work systems to prevent excessive workloads that could disrupt employees' balance and comfort. Workload management can be made fairer through proportional task distribution, proper work prioritization, and training in time management.

Keywords: Work Schedule Flexibility, Job Satisfaction, Employee Retention, Gojek Indonesia.

**PENGARUH FLEKSIBILITAS WAKTU KERJA TERHADAP RETENSI
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI DI INDUSTRI TEKNOLOGI INFORMASI
(Studi Pada Gojek Di Indonesia)**

Oleh

ROY WIJAYA

Skripsi

**Sebagai Salah satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

Judul Skripsi

**: PENGARUH FLEKSIBILITAS WAKTU
KERJA TERHADAP RETENSI
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI
INDUSTRI TEKNOLOGI INFORMASI
(Studi Pada Gojek Di Indonesia)**

Nama Mahasiswa

: Roy Wijaya

Nomor Pokok Mahasiswa

: 2151011018

Jurusan

: Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

1. Pembimbing I

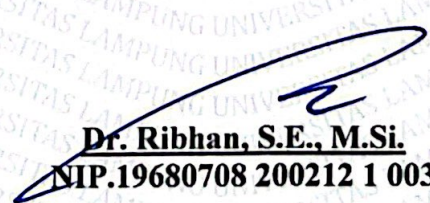


Yuningsih, S.E., M.M.

NIP. 19610326 198603 2 001

MENGETAHUI

2. Ketua Jurusan Manajemen



Dr. Ribhan, S.E., M.Si.

NIP.19680708 200212 1 003

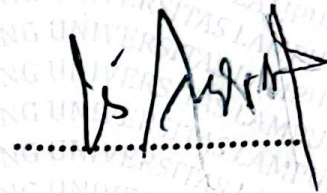
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

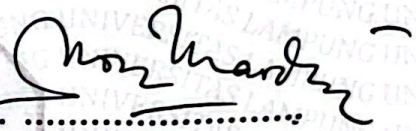
Ketua Penguji : Yuningsih, S.E., M.M.



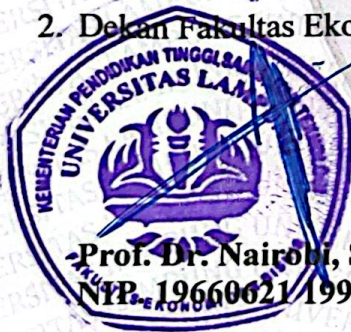
Sekretaris Penguji : Lis Andriani HR, S.E., M.Si



Penguji Utama : Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairohi, S.E., M.Si.
NIP. 196606211999003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 16 Juli 2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda dibawah ini :

Nama : Roy Wijaya

NPM : 2151011018

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Judul : Pengaruh Fleksibilitas Waktu Kerja Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Di Industri Teknologi Informasi (Studi Pada Gojek Di Indonesia)

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, bukan duplikasi atau hasil karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada peneliti.

Demikian surat ini saya buat agar dapat dimaklumi

Bandar Lampung, 16 Juli 2025

Yang Membuat Pernyataan



Roy Wijaya
NPM 2151011018

RIWAYAT HIDUP



Penulis memiliki nama lengkap Roy Wijaya, lahir di Banjar Sari hari Selasa tanggal 08 Juli 2002, anak pertama dari 2 bersaudara, yang merupakan putra dari Bapak Kariman dan Ibu Surati. Penulis menempuh jenjang pendidikan awal di Sekolah Dasar di SDN 3 Bangunan dan lulus pada Tahun 2015.

Penulis kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di MTsN 2 Lampung Selatan dan lulus pada Tahun 2018. Setelah lulus dari Sekolah Menengah Pertama, penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas pada SMAN 2 Kalianda dan lulus pada Tahun 2021.

Selanjutnya penulis mengikuti seleksi SMMPTN Barat untuk melanjutkan studi ke perguruan tinggi, penulis lolos dalam seleksi SMMPTN Barat Tahun 2021 dan terdaftar sebagai mahasiswa S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Pada tahun ketiga perkuliahan, penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Periode 1 Tahun 2024 selama 40 hari di Desa Kedaton, Kecamatan Kasui, Kabupaten Way Kanan.

Selama perkuliahan penulis fokus pada akademik dan mengembangkan diri melalui mata kuliah serta tugas yang diberikan. Skripsi ini merupakan hasil dari kerja keras dan dedikasi penulis dalam menyelesaikan studi, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta semua orang yang membacanya.

MOTTO

“Kesuksesan bukan akhir, kegagalan bukan kehancuran; yang terpenting adalah keberanian untuk terus melangkah.”

(Winston Churchill)

“Langkah kecil hari ini adalah pondasi untuk pencapaian besar di masa depan.”

(Roy Wijaya)

PERSEMBAHAN

Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, serta dukungan dari berbagai pihak kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Karya ini kupersembahkan kepada:

Kedua Orangtuaku, Ayah dan Ibu

Kata terima kasih ku ucapkan kepada Ayahku Kariman dan Ibuku Surati yang telah merawat, mendidik, dan membesarkan penulis dengan penuh kasih sayang sejak kecil hingga saat ini. Yang menjadi inspirasi dan meyakinkan penulis untuk terus berusaha hingga hari ini, terima kasih atas setiap dukungan baik secara moril maupun materil, pengorbanan, dan doa yang tiada henti mengiringi setiap langkah perjalanan penulis. Tak lupa segala pesan yang terus diberikan untuk memotivasi penulis untuk selalu berusaha dan berdoa kepada Allah SWT hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Saudaraku

Terima kasih kepada kakak-kakakku tersayang, Kartika Armawati dan Lia Karunia atas semangat dan dukungan kepada penulis selama ini. Terima kasih telah menjadi teman berbagi cerita dan sumber motivasi yang tak ternilai. Terima kasih atas segala perhatian, doa, serta semangat yang diberikan selama penulis menjalani proses perkuliahan. Semoga selalu diberikan kesehatan, kebahagiaan, dan kelancaran dalam mewujudkan cita-cita yang dimiliki, aamiin.

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT dan junjungan kita Nabi Muhammad SAW atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Fleksibilitas Waktu Kerja Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Di Industri Teknologi Informasi (Studi Pada Gojek Indonesia)”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penulis menyadari selama proses penyusunan skripsi ini tak terlepas dari dukungan dan bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing. Terima kasih atas kesediaannya meluangkan waktu di tengah kesibukan Ibu untuk memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berarti dalam proses penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Pembahas 1. Terima kasih atas kritik, saran, dan arahnya dalam penyelesaian skripsi ini.

6. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembahas 2. Terima kasih atas saran, arahan, dan masukan yang sangat membantu selama proses penelitian ini.
7. Ibu Lis Andriani H.R., S.E., M.Si., selaku Dosen Pembahas 3. Terima kasih atas masukan dan saran yang telah diberikan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Bapak Dina Safitri, S.E., M.I.B., selaku Dosen Pembahas 4. Terima kasih atas arahan dan kontribusi yang sangat membantu dalam proses penyempurnaan skripsi ini.
9. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik. Terima kasih atas bimbingan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama masa studi.
10. Seluruh Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, khususnya dosen-dosen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, atas ilmu dan pengalaman berharga yang telah diberikan selama masa perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
11. Seluruh Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu penulis, baik dalam proses akademik maupun administrasi.
12. Pihak Gojek Indonesia yang telah bersedia menjadi objek penelitian dan berpartisipasi dalam pengisian kuesioner, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
13. Kedua orang tua tercinta, Bapak Kariman dan Ibu Surati. Terima kasih atas kasih sayang, doa, dan dukungan tanpa henti yang telah menjadi sumber kekuatan penulis dalam menyelesaikan pendidikan.
14. Kakak-kakakku tersayang, Kartika Armawati dan Lia Karunia, serta keluarga besar yang selalu memberikan doa, semangat, dan dukungan moril kepada penulis.
15. Sahabat-sahabat seperjuangan: Adjie Prasetyo, Fahri Adil Bahtera, dan Ando Azhima Rosa. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, dan semangat yang selalu kalian berikan dalam suka maupun duka selama perkuliahan.
16. Seluruh teman-teman S1 Manajemen Angkatan 2021 yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas kebersamaan, semangat, dan pelajaran hidup yang telah dibagikan selama masa kuliah.

17. Untuk diriku sendiri, terima kasih karena telah berjuang sejauh ini dan tidak menyerah meskipun banyak rintangan yang dihadapi. Semoga segala proses yang telah dilalui dapat membentuk pribadi yang lebih kuat dan tangguh dalam menghadapi masa depan.
18. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas segala bentuk bantuan dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
19. Almamater tercinta, Universitas Lampung, sebagai tempat penulis menimba ilmu, mengembangkan diri, dan memperoleh pengalaman berharga.

Bandar Lampung, 21 April 2025

Penulis,

Roy Wijaya

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	ii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	7
2.1 Pengertian Fleksibilitas Waktu Kerja.....	7
2.1.1 Indikator Fleksibilitas Waktu Kerja	8
2.2 Pengertian Retensi Karyawan	9
2.2.1 Faktor Retensi Karyawan	10
2.2.2 Manfaat Retensi Karyawan	10
2.2.3 Indikator Retensi Karyawan.....	11
2.3 Pengertian Kepuasan Kerja	12
2.3.1 Penilaian Kepuasan Kerja	12
2.3.2 Tujuan Penilaian Kepuasan Kerja	13
2.3.3 Kriteria Ukuran Kepuasan Kerja.....	13
2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja.....	14
2.4 Tabel Penelitian Terdahulu	15
2.5 Model Penelitian	16
2.6 Hipotesis Penelitian.....	17
2.6.1 Pengaruh Fleksibilitas Waktu Kerja terhadap Retensi Karyawan.....	17
2.6.2 Pengaruh Fleksibilitas Waktu Kerja terhadap Retensi Karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.....	18
III. METODOLOGI PENELITIAN	20
3.1 Objek Penelitian	20
3.2 Jenis Penelitian.....	20
3.3 Sumber Data.....	20
3.4 Metode Pengumpulan Data	21
3.4.1 Kuesioner	21
3.4.2 Studi Kepustakaan.....	21
3.5 Populasi dan Sampel	21
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	22
3.7 Uji Instrumen Penelitian	23

3.7.1 Uji Validitas	23
3.7.2 Uji Reliabilitas.....	23
3.8 Teknik Analisis Data.....	24
3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif	24
3.8.2 Analisis Regresi Linier Sederhana	24
3.8.3 Uji Prasyarat Analisis Data	25
3.8.4 Uji Hipotesis.....	25
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	26
4.1 Karakteristik Responden.....	26
4.2 Analisis Statistik Deskriptif	30
4.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian	36
4.3.1 Hasil Uji Validitas	36
4.3.2 Hasil Uji Reabilitas	38
4.4 Hasil Uji Prasyarat Analisis Data.....	38
4.4.1 Hasil Uji Normalitas.....	38
4.5 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana dan Uji Parsial (Uji t)	39
4.5.1 Uji Regresi Sederhana	39
4.5.2 Uji Parsial (Uji t)	41
4.5.2 Uji Parsial (Uji t)	41
4.6 Pembahasan	42
4.6.1 Pengaruh Fleksibilitas Waktu Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Gojek Indonesia.....	42
4.6.2 Pengaruh Retensi kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Gojek Indonesia	43
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	44
5.1 Kesimpulan.....	44
5.2 Saran	45
DAFTAR PUSTAKA	47
LAMPIRAN.....	52

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	15
3.1 Definisi Operasional.....	22
4.1 Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	27
4.2 Karakteristik Karyawan Berdasarkan Usia	28
4.3 Karakteristik Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir	29
4.4 Karakteristik Karyawan Berdasarkan Masa Kerja	30
4.5 Perhitungan Statistika Deskriptif Variabel Fleksibilitas Waktu Kerja	31
4.6 Perhitungan Statistika Deskriptif Variabel Retensi Kerja.....	33
4.7 Perhitungan Statistika Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	35
4.8 Uji Reliabilitas	39
4.9 Uji <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>	40
4.10 Uji Hipotesis	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2. 1 Model Penelitian	17

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1.Kuesioner	51
2 Tabulasi dan Karakteristik Responden.....	56
4 Uji Reabilitas	57
5 Uji Normalitas	58
6 Uji Hipotesis.....	58
7 Uji Validitas	60

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Karyawan adalah aset vital bagi perusahaan, karena mereka berperan sebagai penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa karyawan yang kompeten dan berdedikasi, operasional perusahaan tidak akan berjalan efektif, sehingga produktivitas dan profitabilitas dapat terpengaruh. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada kesejahteraan dan pengembangan karyawan untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan bisnis (Paschina, 2023).

Aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah retensi karyawan, yang merujuk pada upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan berkualitas agar tetap bekerja dalam jangka waktu yang panjang. Strategi retensi yang efektif melibatkan berbagai inisiatif, seperti menyediakan program pengembangan karier, menawarkan kompensasi yang kompetitif, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Adeoye, 2022). Data terbaru menunjukkan bahwa 93% karyawan lebih cenderung bertahan di perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan karier mereka. Selain itu, perusahaan dengan tingkat retensi tinggi mengalami peningkatan profitabilitas sebesar 22% (People Managing People, 2023). Strategi retensi yang efektif (WorldMetric, 2024) mencakup penyediaan program pengembangan karier, kompensasi yang kompetitif, dan lingkungan kerja yang positif. Misalnya, 94% karyawan menyatakan akan bertahan lebih lama di perusahaan yang menawarkan pelatihan dan pengembangan keterampilan. Fleksibilitas kerja juga memainkan peran penting; 88% pemimpin global sepakat bahwa fleksibilitas kerja berdampak positif pada retensi karyawan. Dengan demikian, perusahaan yang mengimplementasikan strategi-strategi tersebut dapat

meningkatkan retensi karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Pekatic, 2024).

Faktor yang sangat berpengaruh terhadap retensi karyawan adalah kurangnya fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja yang diterapkan oleh perusahaan. Keseimbangan di era modern ini antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi semakin menjadi prioritas bagi banyak individu, kebijakan waktu kerja yang kaku dapat mengakibatkan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Karyawan yang terpaksa mengikuti jam kerja yang ketat tanpa adanya kesempatan untuk mengatur jadwal mereka sendiri cenderung merasa tertekan dan kurang diberdayakan, yang pada gilirannya dapat memicu keinginan untuk mencari peluang kerja yang lebih fleksibel di tempat lain. Perusahaan yang menawarkan opsi kerja yang fleksibel, seperti jam kerja yang dapat disesuaikan, *telecommuting*, dan hari kerja yang lebih pendek, sering kali memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi karena karyawan merasa dihargai dan diberikan kepercayaan untuk mengatur pekerjaan mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi. Berdasarkan hal tersebut, maka perusahaan perlu mempertimbangkan implementasi kebijakan yang lebih fleksibel dalam pengaturan waktu kerja, dengan mempertimbangkan preferensi karyawan dan kebutuhan organisasi, guna meningkatkan retensi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis (Adeoye, 2022).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gasic dan Berber (2023) menjelaskan bahwa bahwa pengaturan kerja fleksibel dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang berdampak positif pada kepuasan kerja dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Karyawan yang merasa diberi keleluasaan dalam menentukan waktu kerja cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Penelitian ini juga menyoroti bahwa keterlibatan karyawan memiliki peran mediasi dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan niat untuk berhenti. Tingkat keterlibatan yang tinggi membuat karyawan merasa lebih terhubung dan puas, yang pada akhirnya memperkuat keputusan mereka untuk bertahan di tempat kerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang

dilakukan oleh Paschina (2023) yang dalam penelitiannya juga memberikan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara fleksibilitas kerja dengan *employee retention* yang mana fleksibilitas kerja akan memunculkan rasa gembira dari karyawan dan akan menurunkan rasa stres dari karyawan yang bersangkutan sehingga dengan demikian akan mampu meminimalisir terjadinya retensi karyawan.

Hasil penelitian di atas juga didukung oleh Ali et al (2022) yang dalam hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki hubungan yang sangat erat dengan terjadinya retensi karyawan dalam suatu institusi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus mampu memberikan waktu yang fleksibel kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sehingga dapat menurunkan tingkat kelelahan kerja karyawan yang bersangkutan dan pada akhirnya akan menurunkan kemungkinan terjadinya retensi karyawan pada perusahaan.

Meskipun demikian, ketiga hasil penelitian di atas tidak sejalan dengan penelitian yang sebelumnya pernah dilakukan oleh Som et al (2023) yang dalam penelitiannya menjelaskan bahwa fleksibilitas waktu kerja bukan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi adanya retensi karyawan. Menurut Som et al (2023), salah satu faktor terbesar yang dapat memunculkan terjadinya retensi karyawan dari karyawan pada suatu perusahaan adalah dikarenakan upah yang diberikan oleh perusahaan selaku pemberi kerja sering tidak sesuai dengan hasil kerja dan beban kerja dari karyawan pada perusahaan yang bersangkutan.

Namun demikian, dalam konteks yang berbeda, permasalahan retensi karyawan di PT Gojek Indonesia justru menunjukkan dinamika yang unik dan penting untuk dikaji lebih lanjut. Permasalahan retensi karyawan di PT Gojek Indonesia merupakan isu strategis yang sangat penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, khususnya pada perusahaan teknologi digital berbasis platform yang berkembang pesat. Retensi karyawan merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi dan memiliki potensi besar untuk berkontribusi secara jangka panjang terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis seperti Gojek—sebuah

perusahaan teknologi yang bergerak di bidang layanan *on-demand*, transportasi, dan pembayaran digital—retensi karyawan menjadi tantangan tersendiri karena sifat pekerjaan yang sangat fleksibel, cepat berubah, serta dipengaruhi oleh faktor teknologi dan inovasi yang terus berkembang.

Fleksibilitas kerja di PT Gojek Indonesia menjadi pedang bermata dua: di satu sisi memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur jadwal kerja, lokasi kerja (termasuk sistem kerja remote atau hybrid), serta metode kerja yang paling sesuai dengan gaya dan produktivitas individu; di sisi lain, fleksibilitas ini dapat menimbulkan ambiguitas peran, beban kerja yang tidak terstruktur, serta perasaan keterasingan dari budaya kerja perusahaan. Dalam banyak kasus, fleksibilitas kerja memberikan ruang yang luas bagi karyawan untuk menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*), yang secara langsung meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja yang tinggi inilah yang kemudian menjadi faktor krusial dalam mempertahankan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat *turnover*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, merasa dihargai, serta memiliki otonomi dalam menjalankan tugas-tugasnya, cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi kepada perusahaan, serta lebih terlibat secara emosional dan profesional dalam setiap aspek pekerjaan yang mereka lakukan.

Berdasarkan paparan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Fleksibilitas Waktu Kerja Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Di Industri Teknologi Informasi “(Studi Pada Gojek Indonesia)”**

1.2 Rumusan Masalah

Terkait penelitian terdahulu, terdapat beragam temuan mengenai pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap retensi karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Allen et al. (2015), mengungkapkan bahwa fleksibilitas waktu kerja memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemberian kebebasan bagi karyawan untuk mengatur waktu kerja mereka sesuai kebutuhan pribadi dapat meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan. Kepuasan yang lebih tinggi ini berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang selanjutnya berdampak positif pada retensi karyawan Allen et al. (2015). Gajendran dan Harrison (2007) juga menyoroti peran mediasi yang dimainkan oleh kepuasan kerja dalam hubungan antara fleksibilitas waktu kerja dan retensi karyawan, yang menegaskan bahwa fleksibilitas waktu kerja dapat meningkatkan kepuasan karyawan, yang kemudian menjadi faktor penting dalam mempertahankan tenaga kerja di perusahaan. Dengan kata lain, kepuasan kerja berfungsi sebagai penghubung yang memperkuat pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan (Gajendran & Harrison, 2007). Penelitian lain oleh Rubery et al. (2016) mendukung temuan ini, dengan menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja berkontribusi dalam menciptakan keseimbangan kerja dan hidup yang lebih baik. Kebijakan ini memungkinkan karyawan menyesuaikan jadwal mereka, yang tidak hanya meningkatkan keterlibatan kerja tetapi juga mengurangi ketidakpuasan akibat keterbatasan waktu yang kaku. Akibatnya, loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan meningkat secara signifikan (Rubery et al., 2016).

Konteks penelitian ini semakin krusial karena meskipun Gojek telah menerapkan kebijakan fleksibilitas waktu kerja, tantangan dalam mempertahankan karyawan tetap menjadi isu yang menonjol. Hal ini mengindikasikan bahwa pemahaman yang lebih dalam diperlukan untuk mengukur efektivitas kebijakan ini dalam meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan. Selain itu, belum banyak penelitian yang secara spesifik mengeksplorasi dampak fleksibilitas waktu kerja di perusahaan teknologi seperti Gojek di Bandar Lampung, di mana dinamika pekerjaan dan preferensi karyawan dapat berbeda dari perusahaan teknologi lainnya di Indonesia.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji hubungan antara fleksibilitas waktu kerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan dalam konteks yang lebih spesifik.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka penulis menentukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah fleksibilitas waktu kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan di Gojek Indonesia?
2. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh antara fleksibilitas waktu kerja terhadap retensi karyawan di Gojek Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap retensi karyawan di Gojek Indonesia.
2. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara fleksibilitas waktu kerja dan retensi karyawan di Gojek Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman lebih lanjut tentang pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap retensi karyawan di industri TI. Hasil penelitian ini dapat membantu perusahaan-perusahaan TI dalam merancang kebijakan dan praktik manajemen yang efektif untuk meningkatkan retensi karyawan mereka.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Pengertian Fleksibilitas Waktu Kerja

Fleksibilitas waktu kerja merupakan konsep yang semakin diakui di berbagai sektor dan dibahas secara ekstensif dalam literatur internasional sebagai cara untuk meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Fleksibilitas ini melibatkan kebijakan yang memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan jam kerja mereka, termasuk pengaturan seperti waktu kerja yang dapat diubah, kerja jarak jauh, atau bahkan penyesuaian terhadap durasi dan lokasi kerja. Beberapa penelitian terbaru menekankan manfaat dari kebijakan ini, seperti peningkatan produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan kepuasan kerja, serta pengurangan stres terkait pekerjaan (Allen et al., 2020). Implementasi fleksibilitas waktu kerja tidak hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga memperkuat keterlibatan dan loyalitas terhadap organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif terhadap kebutuhan individu dan dinamika pasar global (Kossek & Thompson, 2021).

Penelitian lain juga menyoroti bahwa fleksibilitas ini dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan mental karyawan, khususnya dengan mengurangi tekanan yang timbul akibat beban kerja yang tinggi. Misalnya, studi empiris menunjukkan bahwa pengaturan kerja jarak jauh dan fleksibilitas jam kerja membantu mengurangi kelelahan serta meningkatkan produktivitas dengan cara memberikan kontrol lebih besar kepada karyawan atas waktu mereka (Golden & Shockley, 2019).

2.1.1 Indikator Fleksibilitas Waktu Kerja

Allen et al. (2015) menyatakan bahwa fleksibilitas waktu kerja dapat diukur melalui tiga indikator utama sebagai berikut:

- a. Fleksibilitas jam kerja memungkinkan karyawan untuk mengatur jadwal kerja mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi dan profesional. Karyawan yang memiliki kebebasan untuk memilih kapan mereka bekerja cenderung merasa lebih puas dan memiliki tingkat stres yang lebih rendah.
- b. Kemampuan untuk bekerja dari jarak jauh merupakan indikator penting yang semakin relevan, terutama setelah pergeseran menuju kerja jarak jauh akibat pandemi. Kemampuan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memberikan karyawan kesempatan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sesuai dengan preferensi mereka.
- c. Fleksibilitas dalam pengaturan tugas juga menjadi faktor kunci; memungkinkan karyawan untuk memilih proyek atau tugas yang mereka kerjakan dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja tidak hanya bermanfaat bagi karyawan dalam hal keseimbangan kerja-hidup, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan memahami dan menerapkan indikator fleksibilitas ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan.

Gajendran dan Harrison (2007) mengungkapkan bahwa ada dua indikator fleksibilitas waktu kerja karyawan yaitu:

a. Fleksibilitas Waktu (Time Flexibility)

Ini merujuk pada kemampuan karyawan untuk mengubah durasi kerja mereka. Karyawan dapat memilih berapa lama mereka bekerja dalam periode tertentu, yang memungkinkan penyesuaian terhadap kebutuhan pribadi dan kondisi kerja.

b. Fleksibilitas Penjadwalan (Timing Flexibility)

Ini berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk menentukan jadwal kerja mereka. Karyawan dapat memilih kapan mereka akan bekerja, memberikan mereka kontrol lebih besar atas waktu mereka dan meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kedua indikator ini sangat penting

dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

2.2 Pengertian Retensi Karyawan

Mathis & Jackson, (2009) mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, terlebih lagi karyawan terbaik merupakan tantangan yang dihadapi oleh semua perusahaan atau organisasi. Retensi karyawan adalah fenomena di mana karyawan memilih untuk bertahan dengan perusahaan mereka saat ini dan tidak secara aktif mencari prospek pekerjaan lain. Di dalam setiap perusahaan terdapat karyawan dengan perilaku yang sangat beragam, namun karyawan adalah aset yang paling berharga untuk setiap perusahaan maupun organisasi. Pengertian retensi karyawan menurut (Susilo, 2013) adalah sebuah usaha dalam mempertahankan karyawan yang potensial untuk tetap setia terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Setiap perusahaan pasti menginginkan setiap karyawannya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama. Hal ini disebabkan karena perusahaan sudah melakukan investasi uang maupun waktu di dalam proses rekrutmen karyawan. Mengganti karyawan lama dengan yang baru akan meningkatkan biaya operasional karena menciptakan biaya training karyawan baru. Aktivitas suatu perusahaan berhubungan erat dengan sumber daya manusianya. Kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik apabila perusahaan tersebut mampu mengelola dan memanfaatkan sumber tenaga kerjanya dengan optimal. Salah satu upaya yang ditempuh oleh perusahaan dalam mempertahankan karyawannya adalah dengan cara meningkatkan kepuasan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2.2.1 Faktor Retensi Karyawan

Sharma dan Rani (2022) dalam jurnal mereka mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi retensi karyawan :

1. Kompensasi dan benefit yang kompetitif sangat berperan dalam menjaga karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan yang sesuai dengan kontribusi mereka, mereka lebih cenderung untuk tetap di perusahaan.
2. Lingkungan kerja yang positif menjadi faktor penting; lingkungan yang mendukung, kolaboratif, dan bebas dari konflik dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.
3. Hubungan interpersonal yang baik antara karyawan dan manajemen atau rekan kerja berkontribusi pada retensi. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh atasan serta memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja cenderung lebih loyal.
4. Kesempatan untuk pengembangan karir juga diidentifikasi sebagai faktor penting; karyawan yang diberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam pekerjaan mereka merasa lebih terikat dengan organisasi.
5. Keseimbangan kerja-hidup menjadi pertimbangan penting; perusahaan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan dapat meningkatkan retensi dengan membantu karyawan merasa lebih puas dalam kehidupan secara keseluruhan. Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor ini, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mempertahankan talenta mereka.

2.2.2 Manfaat Retensi Karyawan

Kumar et al., (2021) dalam jurnal mereka menjelaskan bahwa retensi karyawan memiliki sejumlah manfaat signifikan bagi organisasi :

1. Penghematan biaya menjadi salah satu manfaat utama; mempertahankan karyawan yang ada jauh lebih ekonomis dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk merekrut dan melatih karyawan baru. Proses perekrutan yang panjang dan pelatihan untuk karyawan baru dapat menguras sumber daya organisasi.

2. Peningkatan produktivitas juga merupakan hasil positif dari retensi yang baik; karyawan yang sudah berpengalaman dan terlatih cenderung lebih produktif dan efisien dalam pekerjaan mereka. Mereka juga lebih memahami budaya dan proses organisasi, yang memungkinkan mereka untuk berkontribusi secara maksimal.
3. Stabilitas tim dan kualitas layanan yang lebih baik dapat dicapai karena karyawan yang telah lama bekerja bersama lebih mampu berkolaborasi secara efektif. Hal ini sangat penting dalam industri layanan, di mana interaksi antar karyawan sering kali berpengaruh langsung terhadap pengalaman pelanggan.
4. Loyalitas karyawan yang tinggi dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan mendorong inovasi, karena karyawan merasa lebih terlibat dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan. Dengan demikian, strategi untuk meningkatkan retensi karyawan tidak hanya bermanfaat bagi individu tetapi juga berkontribusi pada kesuksesan dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

2.2.3 Indikator Retensi Karyawan

Tziner dan Cohen (2018) mengemukakan tiga indikator kunci yang berkontribusi terhadap retensi karyawan, yaitu:

- a) Kualitas lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan psikologis di tempat kerja, seperti desain ruang, fasilitas yang tersedia, dan atmosfer organisasi. Lingkungan yang baik, dengan pencahayaan yang memadai dan ruang kerja yang ergonomis, dapat meningkatkan kenyamanan dan produktivitas karyawan. Ketika karyawan merasa nyaman dan aman, mereka lebih cenderung untuk merasa puas dan loyal terhadap perusahaan.
- b) Dukungan sosial merujuk pada interaksi positif antara karyawan, termasuk hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Dukungan ini bisa berupa bantuan dalam menyelesaikan tugas, pertukaran informasi, atau dukungan emosional. Karyawan yang merasa didukung cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada loyalitas mereka terhadap organisasi.
- c) Pengakuan dan penghargaan mencakup pengakuan atas kontribusi dan pencapaian karyawan, baik melalui penghargaan formal maupun informal.

Ketika karyawan merasa bahwa usaha mereka diakui dan dihargai, baik melalui bonus, penghargaan karyawan, atau pujian langsung, mereka lebih cenderung untuk berkomitmen kepada perusahaan. Dengan demikian, ketiga indikator ini saling terkait dan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan secara keseluruhan.

2.3 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk tugas, lingkungan, dan hubungan interpersonal. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih produktif, lebih berkomitmen, dan lebih loyal terhadap perusahaan (Holtom et al., 2008). Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk fleksibilitas waktu kerja, yang memungkinkan karyawan untuk lebih baik dalam mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional (Gajendran & Harrison, 2007).

2.3.1 Penilaian Kepuasan Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kumar et al., (2021) berjudul *Factors Influencing Employee Retention: A Review*, penilaian kepuasan kerja diidentifikasi sebagai faktor kunci yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi. Penilaian ini dilakukan melalui berbagai metode, termasuk survei kepuasan karyawan yang dirancang untuk mengumpulkan data tentang berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan interpersonal. Survei ini memberikan wawasan penting mengenai bagaimana karyawan merasakan pengalaman kerja mereka dan faktor-faktor apa yang berkontribusi terhadap kepuasan atau ketidakpuasan mereka. Selain survei, wawancara dan diskusi kelompok juga digunakan untuk menggali lebih dalam tentang persepsi karyawan dan tantangan yang mereka hadapi, sehingga memungkinkan organisasi untuk memahami konteks di balik angka-angka tersebut. Kumar et al., (2021) juga menekankan perlunya analisis data kinerja, seperti tingkat perputaran dan absensi, sebagai indikator kepuasan kerja. Mereka menunjukkan bahwa tingkat perputaran yang tinggi sering kali mencerminkan ketidakpuasan di

kalangan karyawan dan dapat menjadi tanda peringatan bagi manajemen. Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, termasuk peluang pengembangan karir dan keseimbangan kerja-hidup. Dengan memahami dan menilai elemen-elemen ini, organisasi dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja, yang tidak hanya bermanfaat bagi karyawan tetapi juga meningkatkan retensi dan produktivitas keseluruhan perusahaan.

2.3.2 Tujuan Penilaian Kepuasan Kerja

Kumar et al., (2021) menegaskan bahwa penilaian kepuasan kerja memiliki beberapa tujuan utama. Pertama, penilaian ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan, seperti lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan interpersonal. Dengan informasi ini, manajemen dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Kedua, penilaian kepuasan kerja berfungsi sebagai alat untuk mengukur efektivitas kebijakan dan praktik sumber daya manusia (SDM). Dengan rutin melakukan penilaian, organisasi dapat mengevaluasi dampak dari perubahan yang diterapkan dan menyesuaikan strategi sesuai kebutuhan. Ketiga, penilaian ini juga bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa pendapat dan pengalaman mereka diperhatikan, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap organisasi. Secara keseluruhan, penilaian kepuasan kerja tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga untuk organisasi dalam mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kinerja.

2.3.3 Kriteria Ukuran Kepuasan Kerja

Kriteria ukuran kepuasan kerja mencakup berbagai aspek yang memengaruhi bagaimana karyawan merasakan pengalaman kerja mereka. Menurut penelitian oleh Sonnentag dan Frese (2019), kriteria seperti dukungan sosial dan otonomi dalam pekerjaan sangat penting untuk kepuasan kerja. Al Zahrani dan Alshahrani (2020) menyoroti peran gaji dan pengakuan dalam meningkatkan Sonnentag dan Frese (2019), kepuasan kerja, menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih puas. Khan dan Ali (2021) menambahkan bahwa lingkungan kerja

yang baik dan kesempatan pengembangan juga merupakan kriteria penting yang mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan. Moussa (2021) menekankan pentingnya kesempatan untuk berkontribusi dan keseimbangan kerja-hidup sebagai kriteria utama yang meningkatkan keterlibatan karyawan. Terakhir, penelitian oleh Khan dan Jabeen (2022) menegaskan bahwa kombinasi dari kompensasi, lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi kriteria-kriteria ini, organisasi dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja dan retensi karyawan.

2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Sonnentag dan Frese (2019) menyatakan indikator penilaian kinerja terdiri dari:

a. Kesempatan untuk Beristirahat

Sonnentag dan Frese juga menekankan pentingnya kesempatan untuk beristirahat sebagai indikator kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki waktu untuk beristirahat dan memulihkan diri dari tekanan pekerjaan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Istirahat yang cukup membantu karyawan mengelola stres dan menjaga keseimbangan mental, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kepuasan.

b. Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan psikologis dan fisik karyawan juga diidentifikasi sebagai indikator penting. Karyawan yang merasa sehat secara fisik dan mental lebih mungkin untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kesejahteraan yang baik memungkinkan karyawan untuk berkontribusi secara maksimal dan merasa lebih positif terhadap lingkungan kerja mereka.

c. Pengembangan Karir

Selain itu, kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan keterampilan juga menjadi fokus. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam karir mereka cenderung merasa lebih terlibat dan puas. Ini menciptakan rasa pencapaian dan motivasi yang lebih tinggi dalam pekerjaan.

d. Kondisi Kerja yang Mendukung

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung baik secara fisik maupun sosial berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kondisi kerja yang mendukung mencakup fasilitas yang memadai, hubungan yang baik dengan rekan kerja, serta kebijakan yang mendukung fleksibilitas kerja.

2.4 Tabel Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memiliki beberapa referensi yang diambil dari berbagai hasil penelitian terdahulu yang tidak hanya relevan , tetapi memberikan dukungan yang kuat terhadap temuan serta argumentasi yang diajukan. Beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan penelitian ini ada sebagai berikut:

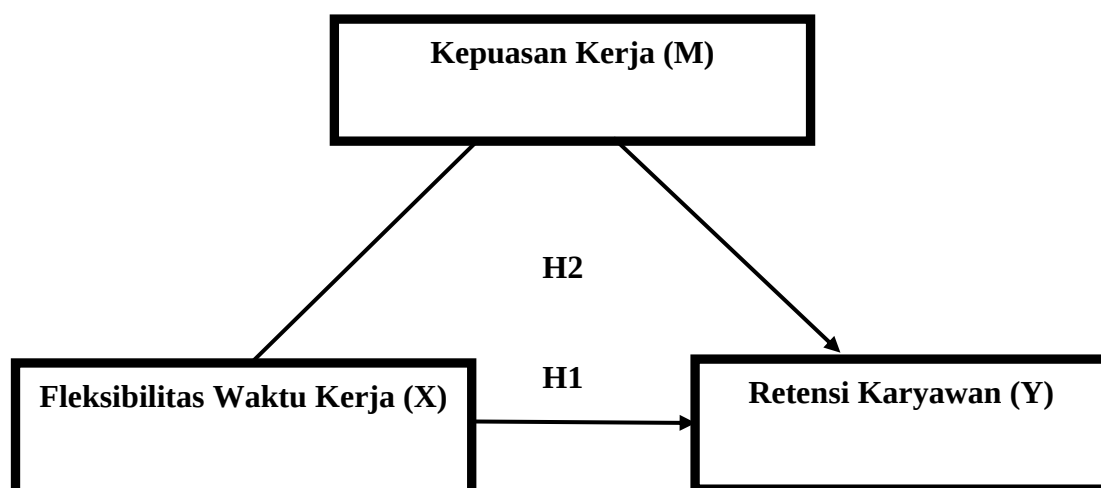
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Adeoye, A. O. (2022)	Work schedule flexibility and employees' retention: Using academic staff of Ogun State Institute of Technology, Igbesa, Ogun State as a study.	Fleksibilitas jadwal kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi turnover.
2	Ali, M. A. (2022)	Relationship between flexible working arrangements and employee retention among state corporations in Mombasa County.	Pengaturan kerja fleksibel berhubungan signifikan dengan peningkatan retensi karyawan.
3	Gašić, D. (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	Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan niat untuk keluar, dengan efek positif dan signifikan.
4	Paschina, S. (2023)	Trust in management and work flexibility: A quantitative investigation of modern work dynamics and their impact on organizational performance.	Kombinasi fleksibilitas kerja dan kepercayaan pada manajemen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, meningkatkan retensi

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			karyawan melalui kepuasan kerja yang lebih baik.
5	Richman, A. L. (2008)	The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention.	Persepsi fleksibilitas kerja dan kebijakan work-life balance memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan ekspektasi retensi.

2.5 Model Penelitian

Sudaryono (2021 : 166) menjelaskan kerangka berpikir sebagai model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi. Dalam penelitian ini, variabel independen adalah fleksibilitas waktu kerja dan variabel dependen yaitu retensi karyawan serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan latar belakang, tinjauan pustaka, dan penelitian terdahulu, dibentuk kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian

2.6 Hipotesis Penelitian

Teori yang relevan untuk menjelaskan hipotesis ini adalah teori Keseimbangan Kehidupan Kerja. Teori ini menyatakan bahwa fleksibilitas waktu kerja yang diberikan oleh organisasi dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. Dengan adanya fleksibilitas waktu kerja, karyawan dapat lebih mudah mengatur dan mengintegrasikan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi mereka, seperti waktu bersama keluarga, waktu untuk diri sendiri, atau kegiatan di luar pekerjaan. Penelitian juga mendukung hipotesis ini. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Allen, Golden, dan Shockley pada tahun 2015) menemukan bahwa fleksibilitas waktu kerja yang diberikan oleh organisasi berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja, serta peningkatan produktivitas. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja dapat berkontribusi pada kesejahteraan karyawan, termasuk mengurangi tingkat stres dan kelelahan yang berhubungan dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi. Dalam konteks Industri Teknologi Informasi, di mana pekerjaan seringkali melibatkan jadwal yang fleksibel dan tuntutan yang tinggi, fleksibilitas waktu kerja dapat menjadi faktor penting dalam mempengaruhi retensi karyawan. Karyawan yang merasa memiliki kontrol dan fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja mereka cenderung merasa lebih puas, lebih seimbang antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, dan lebih termotivasi untuk tetap tinggal di organisasi.

2.6.1 Pengaruh Fleksibilitas Waktu Kerja terhadap Retensi Karyawan

Fleksibilitas waktu kerja memberikan karyawan kontrol yang lebih besar atas bagaimana mereka mengatur jadwal kerja mereka, seperti menyesuaikan jam kerja atau memilih lokasi kerja tertentu. Hal ini memungkinkan mereka untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan lebih baik, sehingga mengurangi stres dan meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja dapat memberikan manfaat signifikan dalam meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan mengurangi tekanan kerja, yang berujung pada retensi karyawan yang lebih tinggi. Allen et al. (2015) menemukan bahwa karyawan yang memiliki

fleksibilitas waktu kerja merasa lebih puas dan cenderung tetap bertahan di perusahaan mereka karena fleksibilitas ini meningkatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya. Kossek dan Lautsch (2008) menjelaskan bahwa fleksibilitas waktu kerja juga meningkatkan keterlibatan karyawan karena mereka merasa organisasi menghargai kebutuhan mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas yang terstruktur dengan baik dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan bahkan membantu menciptakan ikatan emosional yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi (Kossek & Lautsch, 2008). Data pendukung lebih lanjut menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja juga membantu perusahaan meningkatkan citra mereka sebagai pemberi kerja yang baik. Karyawan yang merasa bahwa organisasi menghormati kebutuhan personal mereka lebih cenderung berbicara positif tentang perusahaan tersebut dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi (Moen et al., 2016).

Hipotesis 1: Fleksibilitas waktu kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

2.6.2 Pengaruh Fleksibilitas Waktu Kerja terhadap Retensi Karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah faktor yang secara langsung memengaruhi loyalitas karyawan dan keinginan mereka untuk tetap bekerja di sebuah organisasi. Ketika perusahaan memberikan fleksibilitas waktu kerja, karyawan cenderung merasa lebih puas karena mereka dapat menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan personal mereka. Fleksibilitas ini memungkinkan mereka mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih seimbang, yang secara langsung meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja mereka. Penelitian oleh Sharma dan Rani (2022) menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan niat karyawan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang (Sharma & Rani, 2022). Selain itu, laporan Deloitte (2019) menemukan bahwa perusahaan yang menyediakan fleksibilitas waktu kerja memiliki tingkat turnover karyawan yang lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menawarkan kebijakan serupa. Laporan ini juga menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memberdayakan karyawan untuk tetap produktif

sekaligus merasa dihargai. Dalam konteks ini, kepuasan kerja bertindak sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat dampak fleksibilitas terhadap retensi karyawan (Deloitte, 2019). Studi lainnya oleh Yu (2021) juga mendukung bahwa fleksibilitas waktu kerja meningkatkan kepuasan kerja, yang memainkan peran penting dalam menjaga retensi karyawan. Karyawan yang merasa puas lebih cenderung tetap setia pada perusahaan karena mereka merasa kebutuhan mereka diprioritaskan oleh organisasi (Yu, 2021).

Hipotesis 2: Kepuasan kerja memediasi pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap retensi karyawan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan Gojek yang mencakup seluruh karyawan Gojek di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap retensi karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Objek dalam penelitian ini adalah karyawan Gojek Indonesia.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif, sebagaimana dijelaskan oleh Sekaran dan Bougie (2016). Penelitian kausal bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti. Dalam konteks ini, penelitian berfokus pada bagaimana variabel independen (variabel yang memengaruhi) berhubungan atau memengaruhi variabel dependen (variabel yang dipengaruhi).

3.3 Sumber Data

Sumber data merupakan suatu sumber yang dibutuhkan peneliti untuk memperoleh data yang konkrit sebagai faktor penting dari sebuah penelitian. Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan langsung dari sumber dan objek yang diteliti (Sekaran dan Bougie, 2016). Pada penelitian ini, data primer yang digunakan adalah penyebaran kuesioner yang diberikan kepada seluruh karyawan gojek indonesia yang di dalamnya berisi pertanyaan terkait dengan pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap retensi karyawan dengab kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dari hasil penyebaran kuesioner tersebut akan menghasilkan data primer yang akan digunakan pada penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Sugiyono (2017) mengatakan teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Terdapat beberapa metode dalam pengumpulan data untuk penelitian, berikut ini adalah dua cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi yang diperlukan peneliti, yaitu:

3.4.1 Kuesioner

Sekaran dan Bougie (2016), teknik pengumpulan data adalah proses sistematis yang digunakan untuk mendapatkan informasi yang relevan dari responden guna menjawab pertanyaan penelitian. Dalam konteks penelitian ini, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner sebagai alat utama. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data primer yang melibatkan serangkaian pertanyaan terstruktur atau semi-terstruktur yang disusun secara sistematis untuk mendapatkan tanggapan dari responden.

3.4.2 Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan berhubungan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang terdapat nilai, budaya dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti, hal ini penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur ilmiah.

3.5 Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal menarik yang ingin diselidiki peneliti. Sampel adalah sebagian dari populasi. Penelitian dengan jumlah populasi yang besar, maka tidak memungkinkan untuk mempelajari semua yang ada dalam populasi misalnya keterbatasan dana, tenaga dan waktu. Dengan demikian, sampel adalah subkelompok atau bagian dari populasi. maka sampel dalam penelitian ini terdiri dari karyawan yang bekerja di gojek indonesia, namun jumlahnya tidak diketahui.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Non-probability sampling. Dengan metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Convenience*

sampling. Convenience sampling merupakan metode yang digunakan dalam mengambil sampel dengan cara individu yang mudah diakses dan tanpa di acak (Sekaran dan Bougie, 2016) Dengan menggunakan rumus Hair et,all yaitu jumlah item kuisioner dikali 5 sampai dengan 10. Maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah $30 \text{ item kuisioner} \times 5 = 150 \text{ sampel}$.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel menjelaskan bagaimana variabel yang diteliti diukur dalam penelitian (Abdullah et al., 2021). Maka definisi operasional variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Fleksibilitas Waktu Kerja (X)	Fleksibel waktu kerja adalah praktik di mana karyawan diberikan kebebasan untuk mengatur jadwal kerja mereka sendiri, termasuk memilih jam kerja yang sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka. Fleksibilitas waktu kerja dapat mencakup fleksibilitas dalam memulai dan mengakhiri jam kerja, bekerja dari jarak jauh, atau mengatur jadwal kerja yang tidak konvensional (Allen et al., 2015).	1. Fleksibilitas jam kerja 2. Kemampuan untuk bekerja dari jarak jauh 3. Fleksibilitas dalam pengaturan tugas (Allen et al., 2015)	Likert
2	Retensi Karyawan (Y1)	Retensi karyawan adalah fenomena di mana karyawan memilih untuk bertahan dengan perusahaan mereka saat ini dan tidak secara aktif mencari prospek pekerjaan lain. Di dalam setiap perusahaan terdapat karyawan dengan perilaku yang sangat beragam, namun karyawan adalah aset yang paling berharga untuk setiap perusahaan maupun organisasi (Mathis & Jackson, 2009).	1. Kualitas lingkungan kerja 2. Dukungan sosial 3. Pengakuan dan penghargaan (Tziner dan Cohen, 2018)	Likert

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
3	Kepuasan Kerja Variabel Mediasi (Y2)	Kepuasan Kerja merujuk pada tingkat perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal, dan penghargaan yang diterima. Mereka menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari evaluasi individu terhadap pengalaman kerja mereka, dan berpengaruh pada komitmen, kinerja, dan keputusan untuk bertahan dalam suatu organisasi (Holtom et al., 2008).	1. Kesempatan untuk Beristirahat 2. Kesejahteraan Karyawan 3. Pengembangan Karir 4. Kondisi Kerja yang Mendukung (Sonnentag dan Frese, 2019)	Likert

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana instrumen yang digunakan mampu mengukur konsep yang ingin diteliti (Sekaran dan Bougie, 2016). Manfaat uji validitas adalah memastikan bahwa item-item dalam kuesioner benar-benar dapat menggambarkan variabel penelitian secara akurat. Jika instrumen memiliki validitas rendah, data yang dihasilkan tidak akan memiliki arti signifikan.

Uji validitas dilakukan untuk menilai keabsahan atau validitas kuesioner. Dalam penelitian ini, seluruh instrumen diuji validitasnya menggunakan program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Pengujian dilakukan dengan teknik Bivariate Pearson correlation, yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total (jumlah seluruh item). Instrumen dinyatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel (uji dua sisi, sig. 0,05), yang menunjukkan bahwa item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran & Bougie (2017), reliabilitas adalah pengujian yang menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran bebas dari bias atau kesalahan. Reliabilitas merupakan indeks yang menggambarkan sejauh mana alat ukur dapat

diandalkan atau dipercaya (konsisten). Untuk mengukur keandalan alat ukur, pendekatan statistik digunakan melalui koefisien reliabilitas. Jika nilai dihasilkan kurang dari 0,60 dianggap memiliki reliabilitas yang kurang, sedangkan nilai 0,70 dapat diterima dan nilai diatas 0,80 dianggap baik (Sekaran & Bougie, 2017). Pengujian ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistic 25.

3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah aktivitas yang dilakukan setelah seluruh data responden terkumpul. Analisis data dilakukan dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2018).

3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah teknik analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2018). Teknik analisis deskriptif akan memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2021).

3.8.2 Analisis Regresi Linier Sederhana

Menurut Sekaran & Bougie (2016), analisis regresi linier sederhana digunakan apabila satu variabel independen diperkirakan mempengaruhi satu variabel dependen. Analisis regresi linier sederhana bergantung pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini, persamaan regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap retensi karyawan dan kepuasan karyawan. Pengujian ini akan dilakukan dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistic 25.

3.8.3 Uji Prasyarat Analisis Data

1. Uji Normalitas Menurut Sekaran & Bougie (2017), uji normalitas dilakukan untuk memastikan apakah setiap variabel terdistribusikan secara normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini akan dilakukan menggunakan One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test melalui IBM SPSS Statistics 25. Sekaran & Bougie (2017) menjelaskan bahwa asumsi signifikansi (probabilitas) dapat menjadi landasan dalam pengambilan keputusan dengan ketentuan apabila: 1. Data berdistribusi normal jika uji One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test menghasilkan nilai signifikansi lebih besar dari 5% atau 0.05. 2. Data tidak berdistribusi normal jika uji One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test menghasilkan nilai signifikansi kurang dari 5% atau 0.05.

3.8.4 Uji Hipotesis

Untuk mendapatkan jawaban dari rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang telah diungkapkan, maka dibutuhkan pengujian hipotesis yang sesuai terkait hipotesis yang telah dirumuskan pada penelitian ini. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis secara parsial (Uji t).

1. Uji T (Uji Parsial)

Uji T dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Proses uji ini dilakukan untuk memastikan apakah masing-masing variabel secara parsial yaitu fleksibilitas kognitif berpengaruh signifikan atau tidak terhadap resistensi pada perubahan organisasi dan turnover intention. Proses uji dilakukan dengan menggunakan nilai signifikansi 0,05 (5%). Penerimaan ataupun penolakan hipotesis dapat dilakukan dengan melihat kriteria sebagai berikut:

- a. Nilai t hitung $>$ t tabel (pada taraf signifikan 5%) : Hipotesis didukung, yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara fleksibilitas kognitif dan variabel dependen.
- b. Nilai t hitung $<$ t tabel : Hipotesis tidak didukung, yang berarti tidak terdapat pengaruh signifikan antara fleksibilitas kognitif dan variabel dependen.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Gojek Indonesia. Berdasarkan hasil analisis data dari 150 responden dan pengujian menggunakan regresi linier serta uji t, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Fleksibilitas waktu kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat fleksibilitas waktu kerja yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Hal ini sejalan antara perumusan hipotesis pertama dengan hasil penelitian, maka hipotesis pertama pada penelitian ini di dukung.
2. Kepuasan kerja memediasi pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap retensi karyawan. Hasil uji secara simultan menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Artinya, fleksibilitas waktu kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja tersebut pada gilirannya akan meningkatkan retensi. Hal ini sejalan antara perumusan hipotesis kedua dengan hasil penelitian, maka hipotesis kedua pada penelitian ini didukung.

5.2 Saran

Terkait hasil penelitian dari variabel fleksibilitas waktu kerja terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja, maka saran yang diberikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Variabel independen dalam penelitian ini adalah variabel fleksibilitas waktu kerja. Pernyataan yang memiliki rata-rata rendah terdapat pada pernyataan *“Bekerja dengan jam kerja yang lebih pendek akan berdampak pada kemajuan karier saya dalam organisasi”*. Merujuk pada hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan kebijakan fleksibilitas waktu kerja yang lebih menyeluruh, yaitu tidak hanya memberikan keleluasaan dalam pengaturan jam kerja, tetapi juga memastikan bahwa seluruh karyawan mendapatkan peluang yang sama dalam pengembangan karier. Perusahaan dapat menyusun sistem evaluasi berbasis hasil kerja (output-based) yang mendukung kerja fleksibel, serta melakukan sosialisasi internal agar fleksibilitas waktu kerja dipahami sebagai bentuk dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Melalui pendekatan ini, perusahaan diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan, tanpa mengurangi peluang pengembangan profesional di masa depan.
2. Variabel dependen pertama dalam penelitian ini adalah variabel retensi karyawan. Pernyataan yang memiliki rata-rata rendah terdapat pada pernyataan *“Saya memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka panjang”*. Merujuk pada hasil tersebut, perusahaan dapat membangun strategi retensi yang lebih terarah dengan memberikan kepastian terhadap jenjang karier karyawan, program pelatihan berkelanjutan, serta sistem penghargaan yang berorientasi pada kinerja dan kontribusi. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan psikologis dan keseimbangan kehidupan kerja juga menjadi hal penting dalam memperkuat loyalitas karyawan. Strategi ini akan membantu meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan mendorong mereka untuk berkomitmen dalam jangka panjang.

3. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah variabel kepuasan kerja. Pernyataan yang memiliki rata-rata rendah terdapat pada pernyataan “*Menjadi sibuk sepanjang waktu*”. Merujuk pada hasil tersebut, perusahaan dapat meninjau ulang sistem kerja agar tidak menimbulkan beban berlebih yang dapat mengganggu keseimbangan dan kenyamanan kerja karyawan. Perusahaan dapat melakukan pengelolaan beban kerja yang lebih adil melalui pembagian tugas yang proporsional, penyusunan prioritas kerja yang tepat, serta memberikan pelatihan terkait manajemen waktu. Selain itu, komunikasi terbuka antara atasan dan karyawan mengenai kesibukan dan ritme kerja juga penting dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Dengan demikian, perusahaan dapat mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan mendukung kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye, A. O. (2022). Work schedule flexibility and employees' retention: Using academic staff of Ogun State Institute of Technology, Igbesa, Ogun State as a study. *Annals of Spiru Haret University. . Economic Series*, 24(1).
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). *How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings*.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2015). The work-family interface: A review of the literature and directions for future research. *Journal of Management*, 41(6), 1691-1725.
- Allen, T. D., Shockley, K. M., & McAfee, R. B. (2020). Work-family conflict and facilitation in the face of organizational change: A review and directions for future research. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 227-245.
- Al Zahrani, M. M., & Alshahrani, S. M. (2020). The impact of salary and recognition on job satisfaction and employee retention. *International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 525-540.
- Ali, M. A. (2022). Relationship between flexible working arrangements and employee retention among state corporations in Mombasa County.
- Claudia Kröll, Stephan Nüesch & J. Nils Foege (2021). Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support.
- Deloitte. (2019). *Future of Work: Attracting Millennials in a Flexible Work Environment*.
- Elaine Berkery, Michael J. Morley, Siobhan Tiernan Hilla Peretz (2020). Flexi-time as a social exchange and its impact on organizational outcomes.
- Fynnwin Prager, Mohja Rhoads, Jose N. Martínez (2022). The COVID-19 economic shutdown and the future of flexible workplace practices in the South Bay region of Los Angeles County.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). *The Good, The Bad, and The Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis*.

- Gašić, D. &. (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), 131.
- Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2019). What is so flexible about flexible work arrangements? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(1), 80-108.
- Haley, MR, & Miller, LA (2015). Kaitannya dengan pengaturan kerja yang fleksibel, stres, dan kesulitan tidur pada angkatan kerja AS: Apakah fleksibilitas dari fleksibilitas itu penting? *Ekonomi Empiris*, 48(4), 1395–1418. <https://doi.org/10.1007/s00181-014-0836-4>.
- Hidayat, R. (2021). PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1). <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>.
- Holt, W., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2008). The effects of job satisfaction and organizational commitment on employee turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 110-121.
- I. (2015). Jam Kerja, Penjadwalan dan Fleksibilitas untuk Perempuan di Angkatan Kerja Upah Rendah AS: Jam Kerja, Penjadwalan dan Fleksibilitas Dalam Angkatan Kerja berupah Rendah. *Gender, Pekerjaan & Organisasi*, 22(1), 67–86. <https://doi.org/10.1111/gwo.12069>.
- Kim, J., Henly, JR, Golden, LM, & Lambert, SJ (2020). Fleksibilitas Tempat Kerja dan Kesejahteraan Pekerja berdasarkan Gender. *Jurnal Pernikahan dan Keluarga*, 82(3), 892–910. <https://doi.org/10.1111/jomf.12633> Kolasa, M., Rubaszek, M.,
- Kalyanamitra, P., Saengchai, S., & Jemsittiparsert, K. (2020). Impact of Training Facilities, Benefits and Compensation, and Performance Appraisal on the Employees' Retention: A Mediating Effect of Employees' Job Satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3).
- Karatepe, O. M., and Ngeche, R. N. (2012), Does job embeddedness mediate the effect of work engagement on job outcomes? A study of hotel employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 21(4), 440–461.
- Khan, M. M., & Jabeen, F. (2022). Workplace factors influencing employee satisfaction and retention: A case study of the hospitality industry. *Journal of Business Research*, 35(2), 102-115.

- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2008). *Flexible Work Schedules and Perceptions of Work-Life Balance*.
- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2021). Work–family conflict and employee performance. *International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 986-1011.
- Kossivi, B., Xu, M., and Kalgora, B. (2016), “Study on Determining Factors of Employee Retention”. *Open Journal of Social Sciences*, pp. 261-268.
- Kumar, A., Sharma, V., & Rani, S. (2021). Factors influencing employee retention: A review. *International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 500-523.
- Kumar, S., & Kumar, R. (2023). *Factors Influencing Employee Retention: A Review*.
- Kundu, S. C., and Lata, K., (2017) "Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 Issue: 4, pp.703-722.
- Lebene Richmond Soga, Yemisi Bolade-Ogunfodun, Marcello Mariani, Rita Nasr, Benjamin Laker (2022). Unmasking the other face of flexible working practices.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*. Vol (42) No. 4, pp.863-881.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). *Human Resource Management* (13th ed.). Cengage Learning.
- Michael Dunn, Isabel Munoz, Mohammad Hossein Jarrahi (2023). Dynamics of flexible work and digital platforms: Task and spatial flexibility.
- Moussa, M. (2021). Work-life balance and job satisfaction: A study on the role of flexible work arrangements. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 893-915.
- Oruh, E. S., Mordi, C., Ajonbadi, A., Mojeed-Sanni, B., Nwagbara, U., & Rahman, M. (2020). Investigating the relationship between managerialist

employment relations and employee turnover intention. *Employee Relations: The International Journal*. Vol (42) No. 1 pp.52-74.

- Pekatic, R. (2024). *Employee Development and Organizational Success: Strategies for the Future*. *International Review of Management Studies*, 18(2), 77–92.
- Paschina, S. (2023). Trust in management and work flexibility: A quantitative investigation of modern work dynamics and their impact on organizational performance.
- Richman, A. L. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work and Family*, 11(2), 183-197.
- Sorn, M. K. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. . *Open Access Library Journal*, 10(7), 1-14.
- Sharma, N., & Rani, P. (2022). *Factors Influencing Employee Retention*.
- Sharma, P., & Rani, S. (2022). Exploring the role of job satisfaction and organizational commitment in employee retention: An empirical study. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 123-145.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2019). Employee well-being and performance: An integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 527-547.
- Susilo, D. (2013). Strategi mempertahankan karyawan di perusahaan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 35-42.
- Tziner, A., & Cohen, A. (2018). *Employee Retention: An Examination of the Mediating Role of Job Satisfaction*.
- Tziner, A., & Cohen, A. (2018). The influence of organizational culture and leadership style on employee retention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 214-233.
- Walerych, M. (2021). Apakah jam kerja fleksibel memperkuat atau menstabilkan fluktuasi pengangguran? Tinjauan Ekonomi Eropa, 131, Pasal 103605. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103605> Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2020).