

**PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA GENERASI MILENIAL**

(Skripsi)

Oleh

**RETNO ANGGRAINI
2111011026**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA GENERASI MILENIAL

Oleh

RETNO ANGGRAINI

Generasi milenial berada dalam kategori usia produktif yang memegang peran strategis sebagai pendorong utama pertumbuhan ekonomi dan stabilitas perekonomian nasional. Fleksibilitas kerja dinilai sebagai salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif juga menjadi aspek krusial dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh fleksibilitas kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan generasi milenial pada perusahaan asuransi di Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner menggunakan skala *likert* dengan sampel sebanyak 198 karyawan generasi milenial pada perusahaan asuransi yang tersebar di seluruh Indonesia. Data yang telah dikumpulkan akan dianalisis dengan alat analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh antar variabel melalui aplikasi IBM SPSS 26. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen perusahaan dalam merancang kebijakan fleksibilitas kerja yang memberikan kebebasan bagi karyawan dalam menentukan jam mulai dan selesai bekerja, sehingga tercipta kinerja karyawan secara optimal. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan peninjauan secara berkala terhadap struktur gaji agar tetap kompetitif dan sesuai dengan harapan karyawan. Di samping itu, perusahaan harus berupaya membangun serta memelihara citra positif di mata karyawan maupun masyarakat luas, agar setiap kritik yang muncul dapat direspons secara bijaksana tanpa mengurangi rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Kata Kunci: Generasi Milenial, Fleksibilitas Kerja, Kompensasi dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK FLEXIBILITY AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE MILLENNIAL GENERATION

By

RETNO ANGGRAINI

The millennial generation is in the productive age category that plays a strategic role as the main driver of economic growth and national economic stability. Work flexibility is considered as one of the important factors that can increase employee productivity and performance. Fair and competitive compensation is also a crucial aspect in motivating employees to achieve optimal performance. This study aims to determine the effect of work flexibility and compensation on the performance of millennial generation employees in insurance companies in Indonesia. This study is a quantitative study by distributing questionnaires using a Likert scale with a sample of 198 millennial generation employees in insurance companies spread throughout Indonesia. The data that has been collected will be analyzed using multiple linear regression analysis tools to test the influence between variables through the IBM SPSS 26 application. The results of this study support the proposed hypothesis, namely that work flexibility has a positive and significant effect on employee performance and compensation has a positive and significant effect on employee performance. The findings of this study provide implications for company management in designing work flexibility policies that provide freedom for employees to determine their start and finish hours, so that optimal employee performance is created. In addition, it is important for companies to periodically review the salary structure to remain competitive and in accordance with employee expectations. In addition, companies must strive to build and maintain a positive image in the eyes of employees and the wider community, so that any criticism that arises can be responded to wisely without reducing employees' sense of loyalty to the company.

Keywords: Millennial Generation, Work Flexibility, Compensation and Employee Performance

**PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA GENERASI MILENIAL**

Oleh

RETNO ANGGRAINI

2111011026

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2025

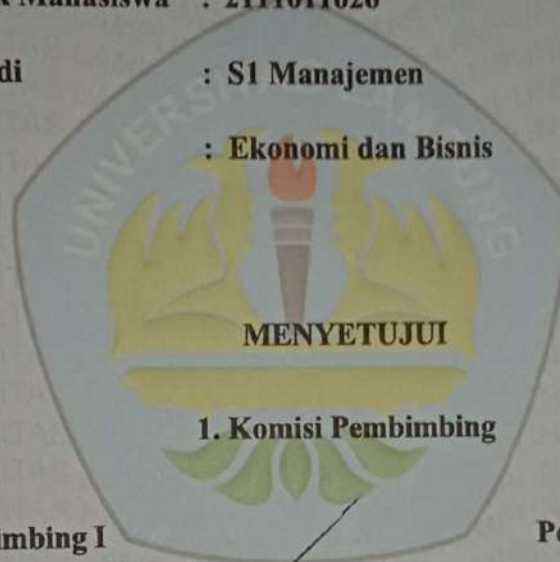
Judul Skripsi : **PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA GENERASI MILENIAL**

Nama Mahasiswa : *Retno Anggraini*

Nomor Pokok Mahasiswa : 2111011026

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



Pembimbing I

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.
NIP. 19711121 199512 1 001

Pembimbing II

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized 'N' and 'M'.

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP. 19701106 199802 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, sweeping loop.

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP. 19680708 200212 1 003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.

Sekretaris : Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.

Penguji Utama : Yuningsih, S.E., M.Si.

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 18 Juni 2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Nama : Retno Anggraini
Nomor Pokok Mahasiswa : 2111011026
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Generasi Milenial

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya penulis sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 28 Juni 2025

Yang membuat pernyataan,



Retno Anggraini
2111011026

RIWAYAT HIDUP



Peneliti memiliki nama lengkap **Retno Anggraini**. Peneliti lahir di Bandar Lampung pada 28 Agustus 2002, merupakan anak keenam dari tujuh bersaudara, dari pasangan Bapak Budi Hartono dan Ibu Nur Lina Wati.

Peneliti memulai pendidikan pada jenjang Sekolah Dasar ditempuh di SD Negeri 4 Sawah Brebes, Bandar Lampung pada tahun 2009. Selanjutnya, peneliti melanjutkan pendidikan pada jenjang Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 5 Bandar Lampung pada tahun 2015. Kemudian peneliti melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 10 Bandar Lampung pada tahun 2018. Pada tahun 2021, peneliti terdaftar sebagai mahasiswa S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui program Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN).

Selama menempuh pendidikan di Program Studi Manajemen, peneliti aktif mengikuti kegiatan organisasi Rohani Islam (ROIS) sebagai Staff Media Center (MCR) masa jabatan 2022 dan bertugas dengan berbagai kegiatan kemahasiswaan. Selain itu, peneliti telah berpartisipasi dalam kegiatan penelitian yang diselenggarakan dalam program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) sebanyak dua kali, yaitu melalui program Riset Merdeka Belajar Kampus Merdeka pada tahun 2022 dan 2024. Peneliti juga telah menyelesaikan kegiatan KKN selama 40 hari yang berlokasi di Desa Lebak Peniangan I, Kecamatan Rebang Tangkas, Kabupaten Way Kanan pada tahun 2024.

MOTTO

“Dan barang siapa yang bertakwa kepada Allah, niscaya Allah menjadikan baginya kemudahan dalam urusannya”

(Q.S At-Talaq: 4)

“Hidup itu seperti bermain petak umpet. Kadang kita merasa tersesat, bersembunyi, atau bahkan dilupakan. Tapi bukan berarti kita harus menyerah. Teruslah mencari arti, teruslah berjalan meski belum tahu ke mana. Karena pada akhirnya, yang sabar dan terus berusaha akan menemukan tempatnya”

(Hide and Seek PLAVE)

“Kepedihan yang membuatku terjaga di tempat tidur sepanjang malam, akan menjadi mimpi terindah dan paling membahagiakan”

(Yejun PLAVE)

PERSEMBAHAN

Segala puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran dalam rahmat dan berkah-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Dengan bangga karya ini peneliti persembahkan sebagai rasa sayang dan terima kasih atas segala pengorbanan yang telah diberikan kepada:

**Orang tua,
Bapak Budi Hartono dan Ibu Nurlina Wati**

Terima kasih Bapak dan Ibu yang telah menjadi sumber kekuatan, kasih sayang dan doa di setiap langkah hidupku. Senantiasa berjuang, mendidik, berkorban dan memberikan dukungan tanpa henti. Tanpa Bapak dan Ibu aku tidak akan mampu berdiri hingga sejauh ini. Doa yang senantiasa terpanjatkan sehingga peneliti berhasil melewati fase demi fase dalam perjalanan hidup, salah satunya menyelesaikan gelar sarjana. Semoga Allah senantiasa melimpahkan kasih kepada Bapak dan Ibu.

**Kakak-kakak dan Adik,
Gilang Lusita, Rudi Setiawan, Indah Novita Sari, Reza Saputra, Dewi Sapitri
dan Eva Amelia**

Terima kasih senantiasa menjadi sumber semangat dan pengingat akan arti sebuah perjuangan. Senantiasa ceria, memberikan dukungan, dan doa yang tanpa sadar menjadi kekuatan besar peneliti dalam menyelesaikan proses ini. Semoga keberhasilan ini dapat menjadi motivasi dan inspirasi untuk terus belajar dan meraih mimpi.

SANWACANA

Bismillahirrahmanirahim.

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Generasi Milenial”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Strata Satu (S1) Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung.

Kesempatan kali ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu peneliti dalam proses pengerjaan skripsi hingga pada akhirnya karya ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung beserta jajarannya.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Zainur M Rusdi, S.E., M.Sc selaku Sekretaris Jurusan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing I yang telah menyediakan waktunya dengan memberikan arahan, nasihat, kritik dan saran yang membangun serta memberikan ilmu dan pengalaman yang mengesankan sehingga membantu peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing II yang telah menyediakan waktunya dengan memberikan arahan, nasihat, masukan, kritik dan saran yang membangun serta memberikan ilmu dan pengalaman yang mengesankan sehingga membantu peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Ibu Yuningsih, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembahas I yang turut membantu peneliti dalam perbaikan skripsi melalui masukan dan kritik yang diberikan. Terima kasih atas kesedian waktunya dalam memberikan pengarahan, kritik, saran, dan pengetahuan yang membangun untuk membantu peneliti dalam menyempurnakan tulisan ini.
7. Ibu Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembahas II yang turut membantu peneliti dalam perbaikan skripsi melalui masukan dan kritik yang membangun untuk membantu peneliti dalam menyempurnakan tulisan ini.
8. Ibu Dina Safitri, S.E., MIB. selaku Dosen Pembahas III yang turut membantu peneliti dalam perbaikan skripsi melalui masukan dan kritik yang diberikan. Terima kasih atas kesedian waktunya dalam memberikan motivasi, saran, kritik, dan pengetahuan yang membangun untuk membantu peneliti dalam menyempurnakan tulisan ini.
9. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah banyak membantu, membimbing dan mengarahkan peneliti selama perkuliahan.
10. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama peneliti menjadi mahasiswa.
11. Seluruh staf akademik, administrasi, tata usaha, pegawai, serta staff keamanan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu peneliti selama perkuliahan hingga proses penyelesaian skripsi ini.
12. Kedua orang tuaku tersayang atas segala upaya, doa, dukungan, motivasi, dan kasih sayang yang telah diberikan kepada peneliti selama perjalanan

menuntut ilmu dari awal sampai pada titik akhir yaitu proses penyusunan skripsi ini.

13. Kakak-kakaku tersayang Gilang Lusita, Rudi Setiawan, Indah Novita Sari, Reza Saputra dan Dewi Sapitri, yang senantiasa mendukung dan mendoakan peneliti agar diberikan kelancaran dalam proses penyusunan skripsi.
14. Adikku tersayang Eva Amelia, yang senantiasa mendukung dan mendoakan peneliti agar diberikan kelancaran dalam proses penyusunan skripsi.
15. Teman sukses seperjuangan yaitu Adinda Nabela Putri, Fahri Adil Bahtera, Hanna Julia Mirza, Nabila Talitha Anwar, May Putri Rosari Sidabutar, Nanda Fitria, dan Nyimas Latifah Azzahra, yang telah membantu peneliti saat mengalami kesulitan, Semoga keberhasilan ini menjadi langkah awal menuju masa depan yang gemilang bagi kita semua.
16. Teman terkasih yaitu Aurelia, Firda, Jihan, Marsha, dan Rami. Terima kasih telah menemani dan memberikan doa, dukungan serta bantuannya. Semoga cita-cita dapat tercapai dan kebaikan kalian akan dibalas oleh Allah SWT.
17. Seluruh teman-teman jurusan Manajemen Angkatan 2021 atas kebersamaan, pengalaman, dan dukungannya selama menjalani perkuliahan.
18. Seluruh pihak lain yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu. Terima kasih atas kontribusi, doa dan dukungannya yang telah diberikan sehingga peneliti dapat menyelesaikan studinya secara tepat waktu.

Bandar Lampung, 5 Mei 2025

Retno Anggraini

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
LAMPIRAN.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.4.1 Manfaat Teoritis	10
1.4.2 Manfaat Praktisi	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Fleksibilitas Kerja	12
2.1.1 Tujuan Fleksibilitas Kerja	13
2.1.2 Manfaat Fleksibilitas Kerja	13
2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Fleksibilitas Kerja	14
2.1.4 Indikator Fleksibilitas Kerja	14
2.2 Kompensasi.....	15
2.2.1 Tujuan Kompensasi	16
2.2.2 Indikator Kompensasi	17
2.3 Kinerja Karyawan	18
2.3.1 Tujuan Kinerja Karyawan	19
2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan	20
2.4 Penelitian Terdahulu	21
2.5 Kerangka Teori	24
2.6 Pengembangan Hipotesis	24
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	27
3.1 Desain Penelitian	27
3.2 Objek Penelitian.....	27
3.3 Sumber Data Penelitian	27
3.4 Populasi dan Sampel.....	28
3.4.1 Populasi	28
3.4.2 Sampel	28
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	29
3.6 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran.....	30
3.6.1 Variabel Penelitian	30

3.6.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian	31
3.7 Instrumen Penelitian	32
3.8 Uji Instrumen Penelitian	32
3.8.1 Uji Validitas	32
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	33
3.8.3 Uji Normalitas	33
3.10 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	34
3.10.1 Analisis Regresi Linear Berganda	34
3.10.2 Uji t.....	34
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Hasil Pengumpulan Data	36
4.2 Karakteristik Responden.....	36
4.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	38
4.3.1 Hasil Uji Validitas	38
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas	41
4.4 Deskripsi Variabel Penelitian	42
4.4.1 Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Fleksibilitas Kerja Pada Generasi Milenial Pada Perusahaan Asuransi di Indonesia...43	
4.4.3 Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Kompensasi Pada Generasi Milenial Pada Perusahaan Asuransi di Indonesia.43	
4.4.3 Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Kinerja Karyawan Pada Generasi Milenial Pada Perusahaan Asuransi di Indonesia...45	
4.5 Hasil Uji Normalitas	46
4.6 Hasil Uji Regresi Linear Berganda dan Uji t.....	47
4.7 Pembahasan	49
4.7.1 Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Generasi Milenial Pada Perusahaan Asuransi di Indonesia.49	
4.7.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Generasi Milenial Pada Perusahaan Asuransi di Indonesia..51	
BAB V SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN.....	53
5.1 Simpulan	53
5.2 Saran	54
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	55
DAFTAR PUSTAKA.....	56

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu	21
3. 1 Definisi Operasional.....	31
4. 1 Hasil Penyebaran Kuesioner	36
4. 2 Karakteristik Demografi Responden.....	37
4. 3 Hasil Uji Validitas Pertama.....	39
4. 4 Hasil Uji Validitas Kedua	40
4. 5 Hasil Uji Reliabilitas	41
4. 6 Deskripsi Hasil Variabel Fleksibilitas Kerja.....	43
4. 7 Deskripsi Hasil Variabel Kompensasi	44
4. 8 Deskripsi Hasil Variabel Kinerja Karyawan.....	45
4. 9 Hasil Uji Normalitas	46
4. 10 Hasil Uji Regresi I (Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan).....	47
4. 11 Hasil Uji Regresi II (Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan)	48
4. 12 Hasil Hipotesis	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Persentase Penduduk Indonesia Menurut Generasi (2020).....	2
1.1 Proporsi Alasan Gen Z dan Milenial Bertahan di Tempat Kerja (2022)	3
3.1 Model Penelitian	24

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner	L-1
2. Karakteristik Identitas Responden	L-11
3. Tabulasi Data 198 Responden.....	L-17
4. Hasil Uji IBM SPSS 26.....	L-31
5. t Tabel.....	L-39
6. SK Judul.....	L-40
7. SK Ujian Kompreherensif.....	L-45
8. LOA Jurnal.....	L-47
9. Jurnal	L-48

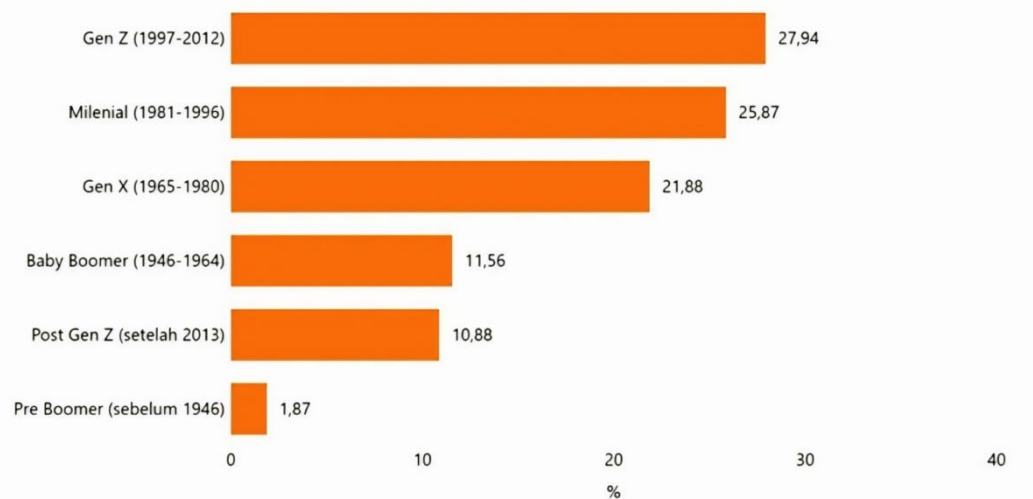
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan demografi generasi telah membawa dampak besar pada tenaga kerja saat ini, terutama tenaga kerja generasi milenial. Generasi milenial mampu menciptakan peluang baru seiring dengan kemajuan teknologi yang terus berkembang dan sangat familiar dengan komunikasi, media sosial, serta teknologi digital (Ramli & Soelton, 2019). Generasi milenial menjadi tantangan tersendiri bagi para manajer, yang kebanyakan berasal dari generasi X, serta pemimpin tim yang bertanggung jawab untuk melatih karyawan muda tersebut agar dapat menjadi aset yang berharga bagi perusahaan (Setiyani *et al.*, 2020). Generasi milenial merupakan kelompok populasi yang sangat besar yang kini memasuki dunia kerja dan berkaitan erat dengan Revolusi Industri 4.0. Generasi milenial lahir mulai dari tahun 1981 hingga awal tahun 1996 dan akan menjadi kelompok generasi terbesar sejauh ini yang total populasinya mencapai 78 juta (Stafford & Griffis, 2008).

Generasi milenial memiliki pandangan yang berbeda dari generasi sebelumnya yang memiliki keyakinan dan kepercayaan yang kuat dan tidak keberatan untuk meninggalkan pekerjaan ketika kebutuhan generasi milenial tidak terpenuhi (Fenich *et al.*, 2014). Generasi milenial cenderung lebih individualis dan kurang peduli terhadap orang lain. Sebaliknya, generasi milenial juga memiliki aspek positif, yaitu mereka sangat optimis, percaya diri, dan tidak ragu untuk memberikan kinerja terbaik (Wolor *et al.*, 2021). Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk mengakomodasi karakteristik generasi milenial yang merupakan kelompok angkatan kerja terbesar saat ini.

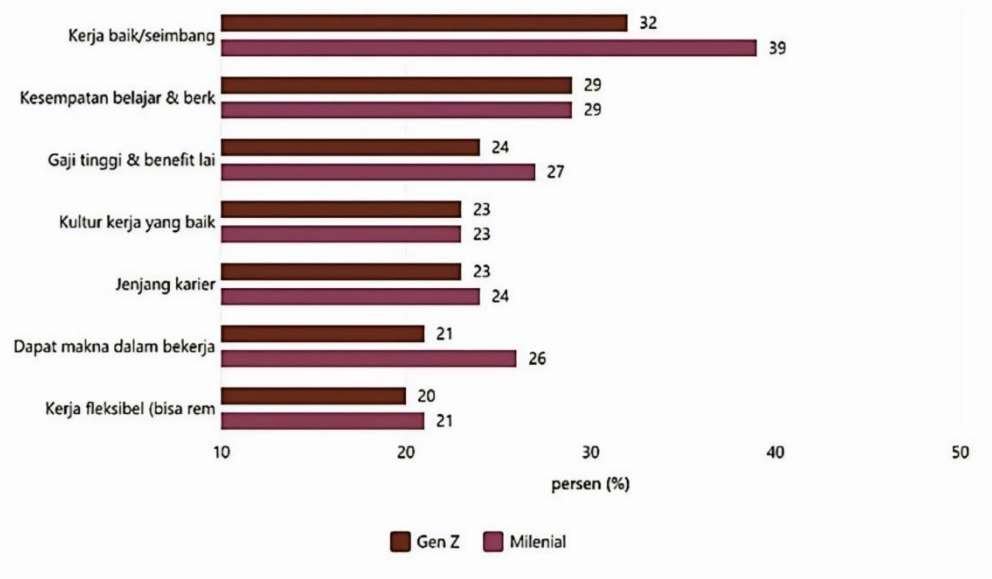


Gambar 1.1 Persentase Penduduk Indonesia Menurut Generasi (2020)

Sumber: Databoks,katadata.co.id (2025)

Hasil survei di atas menggambarkan distribusi populasi berdasarkan generasi dalam bentuk diagram. Generasi milenial (1981-1996) menempati posisi kedua dengan proporsi sebesar 25,87% dari total populasi (*Databoks.katadata.co.id, 2020*). Generasi milenial dikenal lebih terbuka terhadap keberagaman dibandingkan generasi sebelumnya, memiliki keterampilan yang unggul dalam teknologi komunikasi dan informasi, serta mampu melihat masalah dan peluang dari sudut pandang yang inovatif (Myers & Sadaghiani, 2010). Selain itu, generasi milenial juga memahami bagaimana teknologi komunikasi dan informasi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memaksimalkan produktivitas. Generasi milenial juga lebih menyukai lingkungan kerja yang kolaboratif, di mana mereka dapat bekerja dalam tim dan mendapatkan umpan balik yang rutin dari atasan (Schroth, 2019)

Generasi milenial dengan cepat beradaptasi terhadap tren kerja jarak jauh yang semakin berkembang dengan keterampilan teknologi yang kuat. Beberapa organisasi mulai mengadopsi sistem kerja fleksibel karena memberikan manfaat seperti pengurangan biaya operasional, peningkatan produktivitas tenaga kerja dan meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Generasi milenial yang dikenal adaptif terhadap perubahan, dengan mudah merangkul fleksibilitas dalam transisi menuju model kerja yang lebih fleksibel (Camp *et al.*, 2022).



Gambar 1.2 Proporsi Alasan Gen Z dan Milenial Bertahan di Tempat Kerja (2020)

Sumber: Databoks, katadata.co.id (2025)

Hasil survei di atas menunjukkan preferensi yang kuat terhadap beberapa faktor penting dalam pekerjaan. Keseimbangan kehidupan kerja menjadi prioritas utama bagi generasi milenial, sebanyak 39% responden memilihnya. Hal ini menjelaskan bahwa faktor utama yang membuat generasi milenial bertahan di tempat kerja adalah pekerjaan yang baik dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sementara itu, sebanyak 29% responden dari generasi milenial menganggap kesempatan untuk belajar dan berkembang sebagai aspek penting dalam pekerjaan.

Gaji tinggi dan tunjangan lainnya juga menjadi faktor utama bagi generasi milenial, sebanyak 27% responden memilihnya sebagai prioritas. Hal ini menunjukkan bahwa generasi milenial cenderung lebih mengutamakan aspek finansial dalam pekerjaan. Budaya kerja yang positif juga sangat penting, sebanyak 23% responden generasi milenial memilihnya. Hal ini menandakan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung, kolaboratif, dan nyaman untuk mereka bekerja.

Peluang untuk naik jabatan juga menjadi prioritas bagi generasi milenial sebanyak 24% responden milenial mengutamakan prospek untuk kenaikan jabatan, mencerminkan keinginan mereka untuk memiliki jalur karier yang jelas.

Mencari makna dalam pekerjaan adalah hal lain yang sangat dihargai oleh generasi milenial, sebanyak 26% responden milenial memilihnya. Hal ini menunjukkan bahwa mereka lebih cenderung mencari pekerjaan yang memberikan dampak positif atau tujuan yang lebih besar dalam hidup mereka.

Fleksibilitas kerja seperti kemampuan untuk bekerja dari jarak jauh, juga dipertimbangkan oleh generasi milenial, sebanyak 21% responden mengutamakan kenyamanan dan fleksibilitas dalam bekerja (Databoks.katadata.co.id, 2020). Secara keseluruhan, generasi milenial mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja, gaji yang memadai, dan pekerjaan yang memiliki makna, serta menghargai kesempatan untuk berkembang dan bekerja di lingkungan yang positif dan fleksibel.

Generasi milenial menunjukkan perilaku yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya yang berkontribusi pada munculnya fenomena menarik dimana karyawan lebih mudah meninggalkan pekerjaan. Generasi milenial mencari fleksibilitas di tempat kerja, seperti pilihan untuk bekerja jarak jauh dan kompensasi yang memadai tetap menjadi faktor kunci dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan (Yunita & Saputra, 2019). Fenomena ini mempengaruhi cara karyawan merespons kondisi kerja dan kompensasi yang ditawarkan. Karyawan generasi milenial seringkali kesulitan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Waworuntu *et al.*, 2022).

Keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, mengutamakan fleksibilitas dalam pekerjaan, dan lingkungan kerja yang mendukung serta mengutamakan kompensasi finansial merupakan prioritas generasi milenial (Deti *et al.*, 2023). Banyak generasi milenial yang menghargai fleksibilitas dalam pengaturan kerja mereka, termasuk kemampuan untuk mengatur jadwal mereka sendiri dan bekerja dari jarak jauh (Setiyani *et al.*, 2020). Selain itu, kompensasi dan tunjangan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan (Saman, 2020). Oleh karena itu, fleksibilitas dan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan perilaku atau tindakan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi (Koopmans *et al.*, 2014). Kinerja merupakan jawaban atas berhasil atau tidaknya tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, kunci keberhasilan organisasi yang diukur dari kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Najib, 2019). Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi yang diukur dari kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Iptian *et al.*, 2020). Karyawan akan lebih yakin bahwa pengetahuan, keterampilan, dan perilaku mereka berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian kinerja kerja yang lebih tinggi, sesuatu yang dalam jangka panjang berdampak positif pada kinerja kerja mereka secara keseluruhan (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Kinerja juga mencerminkan tingkat pencapaian individu atau kelompok dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan organisasi seperti kesuksesan yang mapan. Kriteria keberhasilan kinerja dapat dijadikan tolak ukur untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditentukan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh karakteristik masing-masing generasi, generasi milenial merupakan kelompok dengan jumlah pekerja terbanyak saat ini (Yunita & Saputra, 2019). Generasi milenial lebih fleksibel terhadap hal-hal baru dan berbagai kemungkinan yang dapat terjadi dan sering digambarkan sebagai generasi yang sangat mudah beradaptasi terhadap perubahan (Tugiah & Jamilus, 2022). Oleh karena itu, kontribusi karyawan digunakan untuk mengevaluasi efektivitas dalam mencapai tujuan, memberi penghargaan kepada karyawan, dan menetapkan rencana tindakan untuk mencapai kinerja tinggi. Perlu untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan pengaturan kerja yang fleksibel, yang secara langsung mempengaruhi pemberdayaan dan kinerja karyawan (Alqasa & Alsulami, 2022).

Fleksibilitas kerja menawarkan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi bagi karyawan, yang menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja tinggi serta peningkatan organisasi secara keseluruhan. Fleksibilitas kerja sangat penting, dan dengan kemajuan digital dan teknologi yang lebih baik, karyawan dapat melanjutkan pekerjaan mereka di mana pun mereka inginkan, asalkan mereka memiliki koneksi internet. Fleksibilitas kerja dinilai merupakan konsep yang

cocok untuk generasi milenial, terutama karena kebutuhan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan (Luh *et al.*, 2024). Menerapkan fleksibilitas tempat kerja dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja generasi milenial dan ketika keseimbangan ini tercapai maka kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan akan meningkat. Fleksibilitas kerja menawarkan kebebasan bagi pemberi kerja dan karyawan serta dapat membantu meningkatkan kesehatan dan keselamatan karyawan di masa depan serta meningkatkan kinerja organisasi (Jimad *et al.*, 2024). Oleh karena itu, perusahaan perlu memenuhi tuntutan generasi milenial yang menginginkan fleksibilitas dalam lingkungan kerjanya.

Penerapan fleksibilitas kerja yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Atkinson & Hall (2011) menyatakan fleksibilitas kerja dapat membantu mengurangi stres, meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat berdampak positif kinerja karyawan. Karena karyawan dapat mengatur jam kerja sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan keluarga, karyawan mungkin memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan dan organisasi yang dapat tercermin secara positif pada kinerja pekerjaan karyawan (Civilidag & Durmaz, 2024). Hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan memiliki keterkaitan yang positif. Fleksibilitas dalam waktu atau lokasi kerja memberikan kesempatan bagi karyawan untuk lebih mudah menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional. Karyawan yang diizinkan bekerja secara fleksibel umumnya menunjukkan peningkatan komitmen organisasi, kehadiran, dan kinerja.

Kompensasi merupakan salah satu alat paling ampuh yang dimiliki organisasi untuk mempengaruhi karyawannya. Penting bagi organisasi atau perusahaan untuk mengelola kompensasi secara adil dan kepuasan kerja karyawan cenderung menurun jika karyawan merasa kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan prestasi kerja yang dimiliki (Kenelak *et al.*, 2016). Kompensasi digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya. Ketika perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawannya, maka hal ini akan membantu perusahaan mencapai tujuannya dan menjaga karyawannya dengan baik (Prasetio *et al.*, 2019).

Kompensasi mencakup segala bentuk imbalan yang diterima karyawan atas kontribusinya, dan kompensasi dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung (Rinny *et al.*, 2020). Kompensasi mencakup segala bentuk pendapatan, baik moneter maupun properti, yang diterima karyawan secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas jasa mereka kepada perusahaan (Prasetyo *et al.*, 2021). Kinerja yang baik sangat diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, hal yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti jasa kontribusi atas jasa yang diberikannya pada perusahaan adalah, memberikan kompensasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Peningkatan kompensasi biasanya diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan ketika kinerja karyawan dapat meningkat jika kompensasi yang diberikan juga meningkat (Arif *et al.*, 2019). Sebaliknya jika kompensasi tidak sesuai dengan harapan karyawan maka hal ini dapat memicu penolakan, baik berupa penolakan secara halus maupun demonstrasi yang kuat, karena kompensasi merupakan salah satu alasan utama mengapa karyawan bekerja.

Penelitian yang dilakukan Alanazi & Ul Hadi (2024) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitiannya mengidentifikasi pentingnya fleksibilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keseimbangan kerja-hidup, meskipun hubungan langsung antara keseimbangan kerja-hidup dan kinerja tidak terbukti signifikan. Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Ghanem *et al.* (2021) dan Bett *et al.* (2022) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan. Tetapi penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Irwansyah & Kiki Farida Ferine (2024) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa apabila fleksibilitas kerja ditingkatkan, maka kinerja karyawan cenderung tidak meningkat.

Lipuku *et al.* (2022) menunjukkan bahwa penghargaan dan kompensasi memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada organisasi nirlaba di South Rift, Kenya. Studi ini juga menyimpulkan bahwa

budaya organisasi merupakan faktor moderat yang mempengaruhi kinerja karyawan, namun hubungannya digambarkan positif lemah. Hasil tersebut di didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Arif *et al.* (2019) dan Beede Emerole & Ogbu Edeh, (2017) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pristiawati & Santoso (2021) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya banyak yang mengkaji isu terkait kinerja karyawan, dengan fokus pada fleksibilitas kerja dan kompensasi. Namun, sebagian besar penelitian cenderung membahas fleksibilitas kerja dan kompensasi sebagai variabel yang terpisah. Selain itu, belum banyak studi yang membahas perbedaan efek fleksibilitas kerja dan kompensasi berdasarkan kelompok generasi, seperti gen milenial, gen Z, atau gen X, meskipun preferensi mereka terhadap kedua faktor tersebut bisa sangat berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, khususnya pada kelompok generasi milenial. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk memahami bagaimana fleksibilitas kerja berfungsi dalam konteks yang berbeda. Hal ini menciptakan gap penelitian yang perlu di eksplorasi lebih lanjut untuk menjawab permasalahan tersebut.

Penelitian ini difokuskan pada karyawan generasi milenial yang bekerja di bidang marketing pada perusahaan asuransi di Indonesia. Alasan peneliti menggunakan responden karyawan generasi milenial yang bekerja pada posisi di bidang marketing pada perusahaan asuransi di Indonesia adalah untuk memahami lebih dalam mengenai persepsi dan pengalaman mereka terkait dengan pengaruh fleksibilitas kerja dan kompensasi terhadap kinerja. Karyawan di bagian marketing sering kali menghadapi tuntutan pekerjaan yang dinamis, sehingga fleksibilitas kerja dapat berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja mereka. Selain itu, pemilihan karyawan milenial relevan karena generasi ini cenderung lebih menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta memiliki preferensi terhadap bentuk kompensasi dan menginginkan pekerjaan yang fleksibel.

Karyawan generasi milenial sering menginginkan hal-hal yang terkait dengan waktu dan tempat kerja, seperti kemampuan untuk bekerja dari rumah atau jadwal kerja yang fleksibel. Kompensasi sering kali terdiri dari gaji yang kompetitif, bonus berdasarkan kinerja, dan tunjangan tambahan seperti saham perusahaan atau insentif lainnya, yang sering kali menjadi pertimbangan utama bagi generasi milenial saat memilih perusahaan atau bertahan di suatu perusahaan (Ng *et al.*, 2010).

Fleksibilitas yang memadai, kompensasi yang sesuai, dan menerapkan sistem penilaian berbasis hasil, perusahaan dapat mengatasi tantangan tersebut serta meningkatkan kinerja generasi milenial. Oleh karena itu, dari berbagai uraian latar belakang diatas, dapat diketahui bahwa masih adanya hal menarik untuk dibahas secara mendalam mengenai fleksibilitas kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, khususnya pada generasi milenial. Berdasarkan pada hal-hal yang telah dipaparkan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Generasi Milenial”**.

1.2 Rumusan Masalah

Generasi milenial cenderung memilih tempat kerja dan lingkungan kerja yang nyaman dengan fleksibilitas dan kompensasi yang tinggi. Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan yang mempekerjakan tenaga kerja milenial, di mana mereka dituntut untuk tidak hanya memberikan motivasi kerja, tetapi juga menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang sesuai dengan harapan generasi tersebut (Pratama & Tiarapuspa, 2023). Karyawan generasi milenial cenderung menginginkan kebebasan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga perusahaan perlu menyediakan sistem jam kerja yang fleksibel disertai pengawasan yang memadai. Dengan adanya pengaturan tersebut, karyawan akan merasa memiliki kendali lebih terhadap perkembangan kariernya sekaligus merasa lebih nyaman dalam lingkungan kerja (Lu & Gursay, 2016). Karyawan saat ini tidak hanya berorientasi pada kepuasan finansial melalui besarnya gaji, tetapi juga mengharapkan terciptanya suasana kerja yang kondusif dan penghargaan. Selain itu, pada penelitian yang dilakukan oleh (Ghanem *et al.*, 2021) dan (Alanazi & Ul

Hadi, 2024) menemukan bahwa jika praktik kerja fleksibel ditingkatkan maka kinerja karyawan pun akan meningkat pesat. Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini meliputi:

1. Apakah fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada generasi milenial pada perusahaan asuransi di Indonesia?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada generasi milenial pada perusahaan asuransi di Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan pada generasi milenial pada perusahaan asuransi di Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada generasi milenial pada perusahaan asuransi di Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian yang telah dijabarkan di atas dijadikan acuan sehingga pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik manfaat teoritis maupun manfaat praktisi, adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang bermanfaat bagi akademisi, pembaca dan pihak terkait untuk memahami pemberian fleksibilitas kerja dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan generasi milenial pada perusahaan asuransi di Indonesia.

1.4.2 Manfaat Praktisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi tambahan mengenai menerapkan kebijakan ketenagakerjaan yang lebih efektif dan adaptif yang disesuaikan dengan kebutuhan preferensi generasi milenial serta

meningkatkan produktivitas dengan memahami bagaimana fleksibilitas kerja dan kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan lebih optimal.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja merupakan bentuk pengaturan kerja yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja di luar ketentuan pola kerja tradisional yang biasanya menetapkan waktu dan lokasi kerja secara tetap. Sistem ini menawarkan keleluasaan bagi karyawan dalam menentukan jumlah jam kerja, pembagian waktu kerja, serta tempat kerja yang dapat disesuaikan (Stella, 2020). Konsep ini berbeda dengan pola kerja konvensional yang mengharuskan karyawan hadir di tempat kerja dan menjalankan tugas pada waktu yang telah ditentukan setiap harinya. Fleksibilitas kerja mengacu pada kebebasan untuk mengatur jadwal kerja yang lebih mudah beradaptasi dan menyesuaikan dengan kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan (Ray & Panacryan, 2021).

Praktik kerja yang fleksibel dirancang untuk memenuhi kebutuhan pengusaha, sehingga meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan dengan cara yang konsisten dengan kebutuhan perusahaan dan berkontribusi pada kepuasan kerja dan kinerja kerja. Bagi perusahaan dan pasar tenaga kerja secara umum, fleksibilitas kerja dipandang sebagai kunci keberhasilan, yang mempengaruhi kondisi kerja, produktivitas, profitabilitas, dan kinerja secara keseluruhan (Davidescu *et al.*, 2020).

Konsep fleksibilitas kerja mencakup ketentuan waktu kerja dan tempat kerja yang memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur jadwal kerjanya sesuai kebutuhan pribadi tanpa melanggar peraturan perusahaan (Byden, 2016). Fleksibilitas kerja dapat mencakup berbagai bentuk, seperti perubahan tempat kerja, pengaturan waktu istirahat, dan penyesuaian jam kerja. Fleksibilitas memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan jadwal mereka dengan tuntutan

pribadi, yang akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan keterlibatan mereka di tempat kerja (Ray & Pana-Cryan, 2021). Penerapan fleksibilitas kerja memerlukan manajemen yang efektif. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun kebijakan fleksibilitas yang jelas dan terukur agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

2.1.1 Tujuan Fleksibilitas Kerja

Hill *et al.* (2008) membagi tujuan fleksibilitas kerja menjadi dua, yaitu bagi organisasi dan bagi pekerja, sebagai berikut:

1. Bagi organisasi, fleksibilitas dirancang untuk memungkinkan penyesuaian cepat terhadap perubahan tuntutan, baik di dalam maupun di luar organisasi.
2. Bagi pekerja, fleksibilitas bertujuan untuk membantu mereka memenuhi kebutuhan pribadi, keluarga, pekerjaan, dan komunitas secara lebih efektif.

Tujuan penerapan fleksibilitas kerja memberikan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik bagi karyawan, serta meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Memberikan fleksibilitas dalam waktu kerja, perusahaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dari para pekerja, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat turnover dan mempertahankan pekerja berkualitas (Ritawaty *et al.*, 2024). Selain itu, menawarkan fleksibilitas dalam jadwal kerja perusahaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab pekerja, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat turnover dan mempertahankan pekerja berkualitas.

2.1.2 Manfaat Fleksibilitas Kerja

Manfaat fleksibilitas kerja memberikan solusi bagi karyawan untuk memainkan perannya dalam lingkungan kerja dan keluarga secara lebih seimbang. Menurut Selby & Wilson (2001) manfaat fleksibilitas kerja, yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, semangat kerja dan mengurangi tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri.
2. Mendamaikan pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti mempunyai lebih banyak waktu untuk keluarga.

3. Menghindari kerugian akibat jam sibuk seperti stres akibat kemacetan lalu lintas, sehingga pekerja lebih produktif, bersemangat dan termotivasi dalam lingkungan kerja yang nyaman, serta berdampak positif bagi kesehatan.
4. Menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan mengurangi persaingan dan konflik, serta menjadi sarana untuk mengembangkan bakat pegawai.
5. Luangkan lebih banyak waktu untuk aktivitas pribadi seperti hobi, pekerjaan sampingan, pendidikan, dan lain sebagainya.
6. Menghemat biaya yang berkaitan dengan pekerjaan dan penggunaan ruang atau bangunan.

Kesimpulannya, fleksibilitas kerja memberikan sejumlah manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Bagi karyawan, fleksibilitas mendukung keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik sekaligus meningkatkan produktivitas, kepuasan, serta kesejahteraan mental dan fisik. Bagi pengusaha, kerja fleksibel meningkatkan produktivitas, mengurangi ketidakhadiran, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pengembangan bakat karyawan.

2.1.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja (*Flexible Working Arrangement*) merupakan spektrum kerja yang menggantikan waktu dan tempat kerja secara terorganisir. Menurut (Ritawaty *et al.*, 2024) aspek pengaturan kerja fleksibel meliputi beberapa faktor sebagai berikut:

1. Fleksibilitas dalam penjadwalan jam kerja mencakup pilihan seperti jadwal kerja alternatif seperti, jam kerja fleksibel dan minggu kerja yang dipadatkan serta pengaturan shift dan istirahat.
2. Fleksibilitas dalam jumlah jam kerja mencakup pilihan seperti kerja paruh waktu dan pembagian pekerjaan.
3. Fleksibilitas tempat kerja mencakup pilihan seperti bekerja dari rumah atau lokasi lain yang tidak ditentukan oleh perusahaan.

2.1.4 Indikator Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja mengacu pada sejauh mana seorang karyawan dapat mengatur waktu dan lokasi kerja. Pengaturan ini memberi peluang bagi individu

untuk menyesuaikan jadwal kerja dengan kehidupan pribadi, sehingga membantu meminimalkan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hill *et al.* (2001) mengembangkan indikator fleksibilitas kerja dalam 2 kategori utama, yaitu:

1. *Time flexibility* dapat diartikan sebagai fleksibilitas dalam menentukan durasi kerja, yang memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu kerja mereka sendiri dalam rentang waktu yang telah ditentukan. Ini merujuk pada perbedaan lamanya jam kerja yang digunakan. Melibatkan opsi untuk menetapkan total jam kerja, misalnya, bekerja lebih banyak pada beberapa hari dan lebih sedikit pada hari lainnya, selama jumlah total jam kerja terpenuhi.
2. *Place flexibility* dapat diartikan sebagai fleksibilitas memilih lokasi kerja, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari lokasi yang berbeda, seperti dari rumah atau dari lokasi lain selain kantor utama. Hal ini mengacu pada kemampuan untuk bekerja dari beberapa lokasi, tidak hanya dari kantor fisik.

Penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Hill *et al.* (2001) yang mengemukakan bahwa ada dua aspek fleksibilitas kerja, yaitu: *time flexibility and place flexibility*.

2.2 Kompensasi

Kompensasi merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan. Menurut (Heneman & Schwab, 1985) kompensasi merupakan bentuk keseluruhan kompensasi yang diterima oleh karyawan atas kontribusinya terhadap organisasi. Kompensasi ini terdiri dari beberapa komponen, antara lain gaji pokok, tunjangan, insentif, dan bentuk penghargaan lainnya. Karyawan merasa upaya mereka dihargai ketika perusahaan memperkenalkan sistem kompensasi dan kepuasan yang adil, perusahaan akan memiliki motivasi yang optimal dan meningkatkan kinerja karyawan (Idris *et al.*, 2020).

Kompensasi tidak hanya terkait dengan besarnya gaji, tetapi juga mencakup aspek-aspek lain yang mempengaruhi kepuasan dan motivasi karyawan seperti tunjangan non finansial dan kesempatan pengembangan karir. Kompensasi adalah

segala penghasilan baik berupa uang atau barang, baik langsung maupun tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Kenelak *et al.*, 2016).

Penentuan kompensasi yang tepat sangat mempengaruhi kualitas kinerja sumber daya manusia, yang berdampak langsung pada pencapaian tujuan pegawai dan efisiensi anggaran organisasi (Yoel Brando Sitopu & Marpaung, 2021). Selain itu, kompensasi yang memadai juga berperan penting dalam menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi di tengah situasi persaingan bisnis. Melalui kompensasi yang baik, karyawan akan selalu mendapatkan kepuasan dan keamanan kerja yang juga akan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dan tujuan individu (Omuya, 2018).

Kesimpulannya, kompensasi yang memadai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan mengerahkan pengetahuan, keterampilan, energi, waktu, dan komitmen mereka dengan harapan memperoleh keseimbangan yang tepat untuk kinerja dan produktivitas yang telah mereka hasilkan (Rinny *et al.*, 2020). Dengan menerapkan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, perusahaan dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan serta mengurangi tingkat turnover karyawan. Karyawan yang bekerja dengan baik mengharapkan imbalan dari perusahaan.

2.2.1 Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi sebagai bentuk untuk membantu perusahaan mencapai keberhasilan strategis. Kompensasi bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara gaji karyawan dalam perusahaan dengan standar industri eksternal. Untuk mencapai tujuan kompensasi serta menjamin kepuasan semua pihak, program kompensasi harus didasarkan pada prinsip keadilan dan kesetaraan, serta mempertimbangkan konsistensi internal maupun eksternal (Omuya, 2018; Risnawati, 2017). Secara umum, manajemen kompensasi bertujuan untuk membantu perusahaan mencapai keberhasilan strategis dan menjamin keadilan dalam sistem kompensasi. Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2014) tujuan pemberian kompensasi meliputi empat aspek utama sebagai berikut:

1. Kompensasi berfungsi untuk mendorong efisiensi organisasi dengan memotivasi kinerja, meningkatkan kinerja karyawan, dan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.
2. Sistem kompensasi dirancang untuk menciptakan rasa keadilan di antara karyawan dengan mengakui kontribusi karyawan dan kebutuhan karyawan.
3. Kompensasi harus sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku, termasuk ketentuan tentang upah minimum, nondiskriminasi, dan kewajiban perpajakan.

Kesimpulannya, dengan memberikan kompensasi yang menarik perusahaan tidak hanya dapat menarik talenta terbaik, tetapi juga memiliki kesempatan untuk mempertahankan karyawan. Penting untuk menyelaraskan sistem kompensasi dengan strategi perusahaan, sekaligus memenuhi kebutuhan karyawan secara adil dan sesuai regulasi. Kompensasi yang efektif dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kinerja. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif di pasar tenaga kerja dan memastikan bahwa karyawan tetap berkualitas dan dipertahankan.

2.2.2 Indikator Kompensasi

Kompensasi sangat penting terutama bagaimana karyawan menilai kesesuaian antara ketidakseimbangan yang mereka terima dengan beban kerja dan tanggung jawabnya akan berdampak pada tingkat motivasi serta kinerja karyawan secara menyeluruh. Heneman & Schwab (1985) menjelaskan bahwa terdapat empat dimensi kompensasi, yaitu:

1. *Pay levels* mengacu pada gaji yang diberikan kepada karyawan hendaknya bersifat kompetitif, gaji hendaknya sebanding dengan gaji pada posisi atau peran yang sejenis dalam organisasi. Mengukur sejauh mana kompensasi yang diterima karyawan sejalan dengan standar industri dan tanggung jawab pekerjaan mereka, dan membandingkan gaji karyawan dengan rata-rata industri atau pasar.

2. *Benefit* mengacu pada manfaat finansial yang diterima karyawan secara tidak langsung, asuransi seperti kesehatan, program pensiun, program keselamatan, program cuti, program keamanan, dan lain sebagainya.
3. *Raise* mengacu pada perubahan gaji yang diterima oleh karyawan. Perubahan tersebut tentunya dapat berbeda-beda pada setiap karyawan sesuai dengan kinerja karyawan, lama masa kerja, jabatan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya oleh perusahaan, yang berfungsi sebagai motivasi yang diberikan.
4. *Structure and administration* mengacu pada struktur gaji yang dirancang dan diadministrasikan dalam organisasi yang meliputi kebijakan dan prosedur yang mengatur sistem pembagian pembayaran gaji karyawan dalam organisasi. Struktur gaji dibentuk berdasarkan perbedaan tingkat jabatan, kelompok kerja dengan mengacu pada nilai-nilai internal yang terbentuk dari evaluasi jabatan, sedangkan pembagian gaji tergantung pada kebijakan yang ditetapkan oleh masing-masing perusahaan.

Penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan oleh (Heneman & Schwab, 1985) dimana terdapat empat indikator yang digunakan dalam penelitian yaitu: *pay levels*, *benefit*, *raise*, dan *structure and administration*.

2.3. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari ungkapan prestasi kerja atau job performance, yang pada dasarnya mengacu pada pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang. Kinerja merupakan tindakan terukur, baik perilaku maupun hasil, di mana karyawan berpartisipasi atau berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Koopmans *et al.*, 2014). Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target, atau sasaran serta kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Andreas, 2022). Kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir yang dicapai, tetapi juga melibatkan proses, interaksi, dan konteks di mana pekerjaan dilakukan. Kinerja mengacu pada kualitas dan kuantitas hasil kerja seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan (Pangestu *et al.*, 2022).

Kinerja yang baik berperan dalam mencapai tujuan strategis perusahaan dan meningkatkan kepuasan pelanggan, sedangkan kinerja yang buruk dapat berdampak negatif terhadap produktivitas dan efisiensi organisasi (Najib, 2019). Kinerja karyawan mengacu pada hasil atau prestasi yang diperoleh seseorang. Dalam konteks ini, kinerja karyawan adalah apa yang dicapai karyawan sebagai hasil dari lingkungan kerja atau kedudukannya dalam organisasi (Lipuku *et al.*, 2022). Selain itu, kinerja juga dapat dievaluasi berdasarkan faktor-faktor seperti pendidikan individu, inisiatif, inspirasi, dan motivasi kerja. Hasil kerja ini memberikan umpan balik serta mendorong karyawan untuk terus bekerja secara proaktif dan diharapkan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

Mengacu pada beberapa definisi kinerja yang telah dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan hasil kerja individu atau tim, meliputi kualitas, kuantitas, dan proses kerja. Penilaian memerlukan standar kinerja yang jelas dan sistem penilaian yang efektif. Kinerja yang baik mendukung tercapainya tujuan strategis perusahaan dan meningkatkan kepuasan pelanggan, sedangkan kinerja yang buruk dapat menurunkan produktivitas dan efisiensi.

2.3.1 Tujuan Kinerja Karyawan

Tujuan dari kinerja adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam suatu organisasi dengan memastikan setiap individu atau tim bekerja sesuai dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan (Koopmans *et al.*, 2014). Kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan memberikan keunggulan kompetitif atas pesaing diwujudkan dengan memiliki karyawan yang berkinerja tinggi, terampil, menjalankan tugas mereka secara efektif dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Caliskan & Koruglu, 2022). Menurut (Najib, 2019) tujuan kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besaran kompensasi.
2. Mengukur prestasi kerja dapat diartikan sejauh mana karyawan dapat berhasil dalam pekerjaannya.

3. Sebagai dasar penilaian efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar evaluasi program pelatihan dan efektivitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk mengetahui kebutuhan pelatihan pegawai dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga tujuan pencapaian prestasi kerja yang baik tercapai.

2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menunjukkan tingkat kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara optimal, baik dalam menjalankan tugas-tugas utama maupun dalam memberikan dukungan terhadap suasana dan dinamika kerja di lingkungan organisasi. Caliskan & Koruglu (2022) mengembangkan dua indikator utama untuk mengukur kinerja individu karyawan, sebagai berikut:

1. *Task performance* mengacu pada kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dibutuhkan oleh kegiatan dasar termasuk dalam deskripsi pekerjaan karyawan. Ini adalah situasi yang terdiri dari komponen-komponen utama pekerjaan, yang dilakukan oleh karyawan dan dikendalikan oleh manajer. Tingkat efisiensi yang tinggi menunjukkan kemampuan seseorang untuk mengelola waktu dan sumber daya dengan baik, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
2. *Contextual performance* mengacu pada perilaku individu yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tugas inti di luar batasan deskripsi pekerjaan formal. Perilaku ini berperan dalam menciptakan dan mengembangkan lingkungan sosial serta psikologis yang positif di dalam organisasi. Kinerja kontekstual merujuk pada tindakan sukarela yang mendukung terciptanya suasana kerja yang kondusif, meskipun tindakan tersebut tidak secara langsung tercantum dalam tugas formal. Bentuk perilaku ini dapat berupa partisipasi sukarela dalam kegiatan kerja, membantu rekan kerja, mematuhi aturan dan prosedur organisasi, serta mendukung dan mempertahankan visi dan tujuan organisasi.

Penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan oleh (Caliskan & Koruglu, 2022) yang menjelaskan bahwa kinerja karyawan dibagi ke dalam dua indikator utama yaitu: *task performance* dan *contextual performance*.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat berperan penting sebagai landasan dan pendukung untuk melakukan penelitian yang dilakukan penulis. Setiap penelitian tentu memiliki jenis dan karakteristik yang berbeda. Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel fleksibilitas kerja (X_1), kompensasi (X_2) dan kinerja karyawan (Y).

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Sultan Salah R. Alanazi and Noor Ul Hadi (2024)	<i>Exploring Work Life Balance in the Relationship Between Flexible Working Arrangements and Employee Performance at SABIC</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja, meskipun hubungan langsung antara keseimbangan kerja-hidup dan kinerja tidak terbukti signifikan di Saudi Basic Industries Corporation (SABIC).
2	Irwansyah dan Kiki Farida Ferine (2024)	<i>The Effect Of Work Flexibility On Employee Performance With Organizational Culture As A Mediation Variable At The Kutambaru Sub-District Office</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Kecamatan Kutambaru. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila fleksibilitas kerja ditingkatkan, maka kinerja karyawan cenderung tidak meningkat.

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Festus Bett, Dr. Hellen Sang, PhD, Dr. Patricia Chepkwony, PhD (2022)	<i>Flexible Work Arrangement and Employee Performance: An Evidence of Work-life Balance Practices.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan khususnya dalam konteks keseimbangan kehidupan kerja di koperasi pertanian di Kabupaten Kericho, Kenya.
4.	Mohamed Eshak, Prof. Mohamed Wahba Mohamed Hassan, dan Dr. Abdel Nasser Ghanem (2021)	<i>Flexible Work Arrangements and Their Impact on the Employee Performance of Egyptian Private University Employees: (A Case Study on the Arab Academy for Science, Technology, and Maritime Transport</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berdampak positif pada kinerja karyawan Universitas Swasta Mesir, dimediasi oleh keseimbangan kehidupan kerja dan penelitian ini juga menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi kinerja secara positif dan sebagian memediasi hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja.
5.	Francis Lipuku, Dr. Hellen Sang, PhD, dan Dr. Williter Rop, PhD (2022)	<i>Reward and Compensation Management Initiatives on Employee Performance: An Evidence of Organization Development Initiatives</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan dan kompensasi memiliki hubungan positif signifikan dengan kinerja karyawan di organisasi-organisasi non-profit di wilayah South Rift, Kenya.
6.	Vika Dhelia Pristiawati dan Rahmat Agus Santoso (2021)	<i>The Effect Of Compensation On Employee Performance Through Work Discipline As An Intervening Variable At Panahmas Dwitama Distrindo Ltd. Jember</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Panahmas Dwitama Distrindo Jember

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
7.	Muhammad Arif, Putri Endah Syaifani, dan Yudi Siswadi Jufrizen (2019)	<i>Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
8.	Okwudili Beede Emerole & Edeh Friday Ogbu (2017)	<i>The Effect Of Compensation On Employee Performance In Nigeria Civil Service: A Study Of Rivers State Board Of Internal Revenue Service</i>	Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Pendapatan Internal Negara Bagian Rivers.

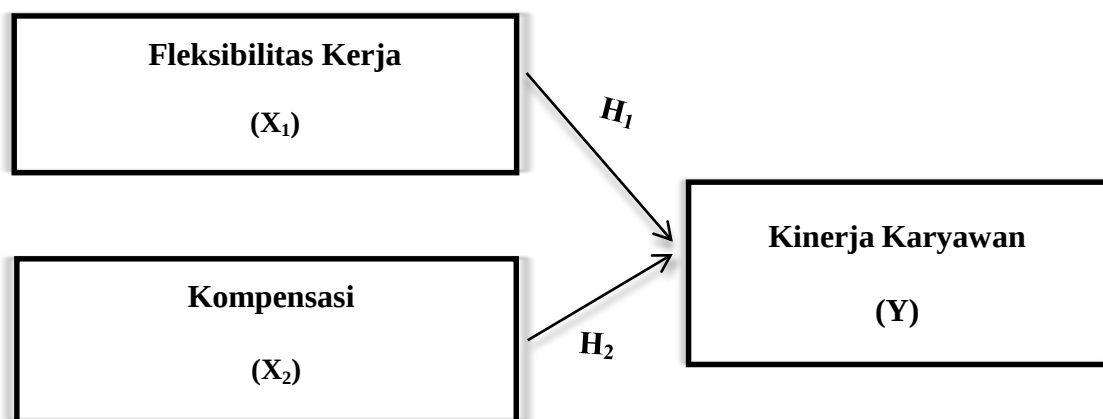
Sumber: Lampiran Data Diolah (2025)

Tabel 2.1 di atas menunjukkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian ini. Perbedaan mendasar dari penelitian-penelitian sebelumnya adalah terletak pada subjek dan objek penelitian, serta teknik pengambilan sampel yang digunakan. Pada penelitian terdahulu membahas variabel fleksibilitas kerja dan kompensasi terhadap kinerja secara terpisah, sedangkan pada penelitian ini variabel fleksibilitas kerja dan kompensasi dibahas sekaligus. Subjek pada penelitian ini yaitu karyawan generasi milenial pada perusahaan asuransi di Indonesia. Teknik pengambilan sampel yang digunakan penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*.

Peneliti mengisi kesenjangan dengan menekankan pentingnya fleksibilitas kerja dan mengevaluasi bagaimana kombinasi antara fleksibilitas dan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan generasi milenial. Peneliti berupaya mengatasi masalah ini dengan mengevaluasi fleksibilitas kerja (X_1) dan kompensasi (X_2) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) dalam konteks yang lebih luas, khususnya untuk karyawan generasi milenial yang memiliki karakteristik usia (27-42 tahun) yang bekerja di perusahaan asuransi di Indonesia.

2.5 Kerangka Teori

Penelitian ini dilakukan untuk menguji dua hubungan variabel, yaitu fleksibilitas kerja (X_1), kompensasi (X_2) sebagai variabel dependen terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel independen. Model penelitian ini menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka kerangka model penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian

Keterangan:

Variabel Independen : Fleksibilitas Kerja (X_1) dan Kompensasi (X_2)

Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)

—————→ : Garis panah ini merupakan garis pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y

2.6 Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Fleksibilitas kerja membantu karyawan dalam mengelola beban kerja, kehidupan pribadi, dan membantu karyawan menilai tanggung jawabnya. karyawan dapat membangun efisiensi yang lebih baik yang menguntungkan perusahaan dan juga dalam hal perkembangan karir. Fleksibilitas kerja memiliki dampak tinggi pada produktivitas, kinerja karyawan dan juga meningkatkan

keseimbangan kehidupan kerja (Abid, 2017). Dengan memungkinkan jadwal dan lingkungan kerja yang lebih adaptif, fleksibilitas kerja memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu karyawan dengan lebih efisien, yang mengarah pada peningkatan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan memenuhi tujuan di tempat kerja. Persepsi karyawan terhadap fleksibilitas kerja berperan penting dalam memperkuat dampak terhadap kesejahteraan dan kinerja karyawan (Alanazi & Ul Hadi, 2024). Pengaturan dan program kerja fleksibel merupakan alat kompetitif yang dapat digunakan organisasi untuk meningkatkan loyalitas, meningkatkan kinerja, mencapai komitmen dan kepuasan kerja, yang meningkatkan produktivitas organisasi (Ghanem *et al.*, 2021). Pengaturan fleksibilitas kerja menciptakan sistem yang dapat disesuaikan dengan jumlah jam, lokasi yang tersedia serta menghasilkan dampak peningkatan kinerja karyawan (Bett *et al.*, 2022).

Penelitian-penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Bett *et al.*, 2022; Alanazi & Ul Hadi, 2024) dalam beberapa penelitian lain menunjukkan hasil bahwa fleksibilitas kerja berdampak positif pada kinerja karyawan (Ghanem *et al.*, 2021). Maka dari itu peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada generasi milenial pada perusahaan asuransi di Indonesia.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi dan penghargaan berperan penting dalam memotivasi karyawan serta mendorong peningkatan kinerja di tempat kerja (Lipuku *et al.*, 2022). Karyawan yang termotivasi tidak hanya merasa puas di tempat kerja tetapi juga menghargai ketika keinginan mereka terpenuhi. Alasan penggunaan jenis kompensasi yang bervariasi adalah karena karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan juga menjaga agar karyawan tetap mampu memenuhi kebutuhan finansial maupun non-finansial (Azasu, 2009). Kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan dan meningkatkan produktivitas organisasi. Kompensasi yang kompetitif akan membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik karyawan. Kompensasi yang baik penting untuk

memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan produktivitas organisasi (Adari Tulasee Naidu, 2018). Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, semakin meningkat pula kinerja karyawan tersebut. Ketika karyawan menerima kompensasi yang sesuai dengan usaha dan kontribusinya, mereka cenderung mempertahankan dan meningkatkan kinerja, serta mendukung tujuan perusahaan (Candradewi & Dewi, 2019).

Penelitian-penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Lipuku *et al.*, 2022; Saman, 2020; Arif *et al.*, 2019), dalam beberapa penelitian lain menunjukkan hasil bahwa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Beede Emerole & Ogbu Edeh, 2017). Maka dari itu peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:
H₂: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada generasi milenial pada perusahaan asuransi di Indonesia.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan suatu rencana yang mencakup proses pengumpulan, pengukuran, dan analisis data berdasarkan pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak tahap perencanaan hingga pelaksanaan. Data kemudian dianalisis secara kuantitatif atau statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian kausal bertujuan untuk menguji apakah suatu variabel menyebabkan variabel lain berubah atau tidak (Sekaran & Bougie, 2016).

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kausal yang membuktikan hubungan sebab akibat atau mempengaruhi dan dipengaruhi antara fleksibilitas kerja (X_1) dan kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan generasi milenial yang menempati posisi di bidang marketing pada perusahaan asuransi di Indonesia.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian bisa berupa individu, kelompok, organisasi, atau bahkan suatu peristiwa yang diobservasi (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel karyawan generasi milenial dengan posisi di bidang marketing pada perusahaan asuransi di Indonesia.

3.3 Sumber Data Penelitian

Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer merupakan informasi yang dikumpulkan langsung oleh peneliti mengenai topik yang diteliti. Data primer diperoleh langsung oleh

peneliti terkait dengan variabel penelitian untuk tujuan tertentu. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang melibatkan pengajuan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk ditanggapi (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan berasal dari kuesioner dan sumber data diperoleh dari responden yang di dapat dari hasil penyebaran kuesioner yang akan disebarkan kepada karyawan yang memenuhi kriteria. Kriteria responden adalah karyawan generasi milenial yang bekerja dengan posisi di bidang marketing pada perusahaan asuransi di Indonesia.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi merupakan jumlah seluruh kelompok individu dan peristiwa-peristiwa atau objek yang menarik perhatian peneliti untuk mempelajarinya dan menjadi fokus penelitian yang ingin diselidiki oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh individu yang memiliki karakteristik tertentu yang menjadi fokus penelitian, secara spesifik. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan generasi milenial yang bekerja dengan posisi di bidang marketing pada perusahaan asuransi di Indonesia.

3.4.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi tersebut. Sampel merupakan sub kelompok atau bagian dari populasi (Sekaran & Bougie, 2016). Pemilihan sampel merupakan proses pemilihan elemen dari populasi untuk mendapatkan sampel yang representatif. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *non-probability*. Menurut Sekaran & Bougie (2016) *non-probability sampling* merupakan unsur-unsur populasi tidak mempunyai probabilitas yang tetap untuk terpilih menjadi subjek sampel.

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan pengambilan sampel yang dibatasi pada tipe orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik karena

mereka merupakan satu-satunya yang memiliki karakteristik tersebut atau memenuhi kriteria tertentu yang ditetapkan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Sampel yang akan diambil oleh peneliti diharapkan dapat benar-benar memenuhi kriteria yang sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan.

Peneliti menentukan kriteria sampel yang telah ditentukan oleh peneliti berdasarkan teknik *purposive sampling* yang digunakan, maka kriteria sampel pada penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Karyawan berusia 28 – 44 tahun
- 2) Bekerja di perusahaan asuransi
- 3) Memiliki pekerjaan di bidang marketing
- 4) Memiliki pekerjaan yang fleksibel
- 5) Berdomisili di Indonesia

Ukuran sampel yang digunakan menurut (Hair *et al.*, 2010) dihitung berdasarkan indikator penelitian dikalikan dengan 5 hingga 10, rumus yang digunakan dalam perhitungan ini sebagai berikut:

Ukuran Sampel = (Jumlah item pernyataan x 5)

Minimum = (34 x 5)
= 170 responden

Ukuran Sampel = (Jumlah item pernyataan x 10)

Maksimum = (34 x 10)
= 340 responden

Dalam penelitian ini mengacu pada perhitungan rumus di atas, maka ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah minimum 170 responden dan maksimum 340 responden.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dari responden tentang pendapat, sikap, perilaku, atau karakteristiknya. Kuesioner biasanya terdiri dari serangkaian pertanyaan yang dapat dijawab oleh responden dan dirancang untuk

mencapai tujuan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Dengan bobot penilaian berupa Sangat Tidak Setuju (STS) Tidak Setuju (TS) Netral (N) Setuju (S) Sangat Setuju (SS). Skor masing-masing pilihan 1,2,3,4,5 untuk pertanyaan positif dan 5,4,3,2,1 untuk pertanyaan negatif. Dimana pada penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner penelitian pada karyawan generasi milenial dengan posisi di bidang marketing pada perusahaan asuransi di Indonesia.

3.6 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

3.6.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan sesuatu yang memiliki nilai yang berbeda atau bervariasi. Nilai-nilai tersebut dapat berbeda pada berbagai waktu dalam objek orang yang sama, atau orang yang berbeda (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini dapat dianalisis dua jenis variabel:

1) Variabel bebas (*Independent variables*)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat baik secara positif maupun negatif. Varians variabel terikat diperhitungkan oleh variabel bebas (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini variabel bebas yang dianalisis adalah: fleksibilitas kerja (X_1) dan kompensasi (X_2).

2) Variabel terikat (*Dependent variables*)

Variabel terikat merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Dengan kata lain, variabel terikat merupakan variabel utama yang dapat diteliti sebagai faktor yang layak (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini variabel terikat yang dianalisis adalah: kinerja karyawan (Y).

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan dari tiap-tiap variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang digunakan. Definisi variabel dan indikator yang dikembangkan meliputi: fleksibilitas kerja oleh Hill et al. (2001), kompensasi oleh Heneman & Schwab (1985) dan kinerja karyawan oleh Caliskan & Koruglu (2022).

3.6.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel dan pengukuran variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel (1)	Definisi (2)	Indikator (3)	Pengukuran (Skala Likert) (4)
Fleksibilitas Kerja (X ₁)	Fleksibilitas kerja dapat digambarkan sebagai kemampuan pekerja untuk membuat pilihan yang mempengaruhi kapan, di mana, dan berapa lama mereka terlibat dalam tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan. Komponen fleksibilitas kerja termasuk dalam aspek: <i>time flexibility and place flexibility</i> . (Hill et al., 2001)	1. <i>Time flexibility</i> 2. <i>Place flexibility</i> . (Hill et al., 2001)	1: Sangat Setuju 2: Tidak Setuju 3: Netral 4: Tidak Setuju 5: Sangat Tidak Setuju
Kompensasi (X ₂)	Kompensasi didefinisikan sebagai keinginan individu dan semua bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Mencakup komponen dalam aspek: <i>pay levels, benefit, raise, dan structure and administration</i> (Heneman & Schwab, 1985)	1. <i>Pay Levels</i> 2. <i>Benefit</i> 3. <i>Raises</i> 4. <i>Structure and Administration</i> (Heneman & Schwab, 1985)	1: Sangat Setuju 2: Tidak Setuju 3: Netral 4: Tidak Setuju 5: Sangat Tidak Setuju
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja pekerjaan dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang mampu mencapai atau melebihi tujuan yang telah ditetapkan dalam pekerjaan mereka. Mencakup komponen dalam aspek: <i>task performance and contextual performance</i> (Caliskan & Koruglu, 2022)	1. <i>Task Performance</i> 2. <i>Contextual Performance</i> (Caliskan & Koruglu, 2022)	1: Sangat Setuju 2: Tidak Setuju 3: Netral 4: Tidak Setuju 5: Sangat Tidak Setuju

Sumber: Lampiran Data Diolah (2025)

3.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan peneliti terdiri dari 40 butir item pertanyaan yang akan diajukan kepada para responden. Instrumen penelitian ini terdiri dari kuesioner yang dirancang dari beberapa ahli untuk mengukur tiga variabel utama, yaitu:

1. Fleksibilitas Kerja (X_1). Instrumen untuk mengukur variabel fleksibilitas kerja terdiri dari 4 butir item pertanyaan yang diadopsi dari Hill *et al.* (2001). Item-item ini dirancang untuk menilai aspek: *time flexibility and place flexibility*.
2. Kompensasi (X_2). Instrumen untuk mengukur variabel kompensasi terdiri dari 18 butir item pertanyaan yang diadopsi dari Heneman & Schwab (1985). Item-item ini dirancang untuk menilai aspek: *pay level, benefit, raises dan structure and administration*.
3. Kinerja Karyawan (Y). Instrumen untuk mengukur kinerja karyawan terdiri dari 12 butir item pertanyaan yang diadopsi dari Caliskan & Koruglu (2022). Item-item ini dirancang untuk menilai aspek: *task performance and contextual performance*.

3.8 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian merupakan tahap penting untuk memastikan bahwa alat pengumpulan data yang digunakan, seperti kuesioner atau tes, memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai. Uji Instrumen berperan dalam mengukur variabel yang akan dianalisis, seperti kuesioner, wawancara, tes, observasi, atau dokumen (Sekaran & Bougie, 2016). Pelaksanaan uji instrumen sebelum penelitian utama bertujuan untuk mendapatkan data yang akurat dan dapat dipercaya, sehingga hasil penelitian menjadi valid dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan kesimpulan yang tepat.

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat mengukur secara akurat konsep atau tujuan yang diinginkan.

Validitas mengukur sejauh mana instrumen yang dikembangkan mampu mengukur konsep yang dimaksud (Sekaran & Bougie, 2016: 292). Dalam penelitian ini, pengujian validitas menggunakan alat bantu berupa software IBM SPSS versi 26 dengan cara analisis faktor dimana instrument penelitian dinyatakan valid apabila nilai KMO MSA (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) dan *Factor Loading* > 0.05 (Ghozali, 2017).

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas mengukur sejauh mana dengan menghitung korelasi antara pengujian yang sama yang diberikan pada dua periode waktu yang berbeda (Sekaran & Bougie, 2016: 289). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan software IBM SPSS 26 dengan teknik pengukuran *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.60. Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan statistik *Cronbach's Alpha* (α) dengan kriteria sebagai berikut:

- a) Jika nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 maka variabel tersebut dianggap reliabel.
- b) Jika nilai *Cronbach Alpha* < 0.60 maka variabel tersebut dianggap tidak reliabel.

3.9 Uji Normalitas

Uji normalitas mempunyai tujuan untuk menilai apakah model regresi, variabel pengganggu atau residunya berdistribusi normal (Ghozali, 2017). Data berdistribusi normal dapat digunakan dalam uji statistik parametrik seperti analisis regresi. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk menguji normalitas adalah Uji *one sample Kolmogorov-Smirnov*. Pengecekan uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan aplikasi IBM SPSS 26. Keputusan pengujian dapat diambil berdasarkan nilai signifikansi sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi > 0.05 maka, hipotesis diterima karena data tersebut berdistribusi secara normal.
2. Jika nilai signifikansi < 0.05 maka, hipotesis ditolak karena data tersebut berdistribusi tidak normal.

3.10 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Metode analisis data merupakan cara mengolah dan menafsirkan data yang dikumpulkan agar menghasilkan informasi yang relevan untuk menjawab masalah penelitian. Tujuannya untuk menguji hipotesis dan menemukan hubungan antar variabel. Pengujian hipotesis dalam penelitian kuantitatif menentukan apakah hipotesis diterima atau ditolak berdasarkan data (Sekaran & Bougie, 2016). Penting dalam memilih teknik analisis yang sesuai, seperti regresi, uji-t, ANOVA, atau korelasi.

3.10.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen serta mengukur kekuatan pengaruhnya. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh fleksibilitas kerja sebagai variabel independen (X_1) dan kompensasi variabel independen (X_2) terhadap variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Model regresi berganda dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y	: Kinerja Karyawan
a	: Konstanta
β_1	: Koefisien Regresi untuk Fleksibilitas
β_2	: Koefisien Regresi untuk Kompensasi
X_1	: Fleksibilitas Kerja
X_2	: Kompensasi
ε	: <i>Standard Error</i>

3.10.2 Uji-t

Uji-t digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu variabel secara individu atau terpisah mempengaruhi variabel lain yang relevan, guna menjelaskan hubungan antara variabel-variabel tersebut (Sekaran dan Bougie, 2016). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial.

Pengaruh dianggap signifikan jika nilai signifikansi (sig) kurang dari α (0,05).

Kriteria uji statistik t (parsial) antara lain sebagai berikut:

1. Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (0.05) maka, H_0 didukung dan H_a tidak didukung.
2. Apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ (0.05) maka, H_0 didukung dan H_a tidak didukung

BAB V

SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1 Simpulan

Hasil penelitian dan pembahasan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh fleksibilitas kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada generasi milenial pada perusahaan asuransi di Indonesia, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu sebagai berikut:

1. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada generasi milenial pada perusahaan asuransi di Indonesia. Hasil ini bermakna semakin meningkat fleksibilitas kerja yang dimiliki karyawan maka akan meningkat juga kinerja karyawan yang dimiliki karyawan tersebut. Dalam penelitian ini, indikator *time flexibility* memiliki skor tertinggi yang dapat diartikan bahwa karyawan telah menghargai fleksibilitas dalam menyesuaikan jam kerja sesuai kebutuhan pribadi maupun profesional yang memberikan dampak positif terhadap keseimbangan dan kinerja karyawan.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada generasi milenial pada perusahaan asuransi di Indonesia. Hasil ini bermakna semakin meningkat kompensasi yang dimiliki karyawan maka akan meningkat juga kinerja karyawan yang dimiliki karyawan tersebut. Dalam penelitian ini, indikator *raise* dan *structure and administration* memiliki skor tertinggi yang berarti bahwa karyawan merasa perusahaan telah menetapkan kebijakan yang jelas terkait dengan pengelolaan gaji karyawan dan memahami dengan jelas proses yang digunakan untuk menentukan kenaikan gaji yang mencerminkan transparansi dan keadilan dalam kebijakan perusahaan.

5.2 Saran

Terkait hasil penelitian variabel fleksibilitas kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada generasi milenial pada perusahaan asuransi di Indonesia, peneliti memberikan beberapa saran atau masukan sebagai berikut:

1. Variabel fleksibilitas kerja memiliki indikator dengan total rata-rata terendah sebesar 4.11 yaitu “Saya memiliki fleksibilitas dalam menentukan jadwal kerja saya (misalnya, memilih jam mulai dan selesai)”. Untuk mengatasi hal tersebut perusahaan disarankan untuk terus merancang kebijakan fleksibilitas kerja yang memberikan kebebasan bagi karyawan dalam menentukan jam mulai dan selesai bekerja, sehingga tercipta kinerja karyawan secara optimal. Selain itu, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem fleksibilitas tersebut tetap berjalan dengan terukur dan tidak mengganggu operasional bisnis, misalnya dengan menerapkan pedoman kerja fleksibel yang jelas dan evaluasi berkala terhadap efektivitas pelaksanaannya.
2. Variabel kompensasi memiliki indikator dengan total rata-rata terendah sebesar 3.97 yaitu "Saya merasa puas dengan ukuran gaji yang saya terima". Untuk mengatasi hal tersebut perusahaan disarankan untuk melakukan peninjauan secara berkala terhadap struktur gaji agar tetap kompetitif dan sesuai dengan harapan karyawan. Penyesuaian gaji yang transparan dan berbasis pada kinerja akan memberikan dampak positif pada motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan disarankan untuk terus menjaga transparansi dalam kebijakan pengelolaan gaji karyawan. Kebijakan pengelolaan gaji yang jelas dan transparan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.
3. Variabel kinerja karyawan memiliki indikator dengan total rata-rata terendah sebesar 4.06 yaitu ”Meskipun ada kritik dari dalam maupun luar perusahaan, saya tetap membela perusahaan saya”. Untuk mengatasi hal tersebut perusahaan sebaiknya terus membangun citra positif di mata karyawan maupun masyarakat luas, agar setiap kritik yang muncul dapat direspons secara bijaksana tanpa mengurangi rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap kritik, baik

yang berasal dari internal maupun eksternal, dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan ke depan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini hanya mampu menggambarkan hubungan antar variabel secara statistik. Kedua, pengumpulan data dilakukan secara daring (online) melalui penyebaran kuesioner, yang dapat menimbulkan potensi bias akibat perbedaan pemahaman responden terhadap pernyataan. Ketiga, keterbatasan cakupan geografis karena terdapat beberapa provinsi yang tidak terwakili, dikarenakan keterbatasan responden di beberapa wilayah. Keempat, pengaruh terhadap kinerja karyawan hanya diukur berdasarkan variabel fleksibilitas kerja dan kompensasi sehingga belum mampu menggambarkan pengaruh variabel lain yang mungkin relevan dalam mendukung kinerja karyawan generasi milenial yang berkelanjutan pada perusahaan asuransi di Indonesia. Kelima, penelitian dilakukan dalam rentang waktu yang terbatas, sehingga tidak dapat menangkap dinamika atau perubahan jangka panjang yang mungkin terjadi terhadap fleksibilitas kerja, pemberian kompensasi, maupun kinerja karyawan. Terakhir, Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan dengan melibatkan kelompok generasi lainnya, seperti generasi Z atau generasi X, guna memperoleh perbandingan antar generasi dan memperluas cakupan analisis dalam konteks dunia kerja yang semakin dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abid, S. D. K. B. (2017). The Impact Of Flexible Working Hours On The Employees Performance. *International Journal of Economics, Commerce & Management*, 5(7). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.463>
- Abdillah, R., & Suharnomo. (2022). The Effect of Work Flexibility and Stress on the Performance of Civil Servants during the Covid-19 Pandemic (Study on Employees Aceh Watershed Department). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 18290–18300. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.5812>
- Adari Tulasee Naidu, P. G. S. (2018). Impact of compensation on employee performance. *Intercontinental Journal Of Human Resource Research Review*, 6(4).
- Alanazi, S. S. R., & Ul Hadi, N. (2024). Exploring Work Life Balance in the Relationship Between Flexible Working Arrangements and Employee Performance at SABIC. *Studies in Systems, Decision and Control*, 545(August), 683–697. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_60
- Alqasa, K. M. A., & Alsulami, N. Y. (2022). The Impact of Flexible Work Arrangements (FWA) on Employees Performance in the Saudi Education sector. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 28(1), 174–192. <https://doi.org/10.46970/2022.28.1.10>
- Andreas, D. (2022). EMPLOYEE PERFORMANCE: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, 1(1), 28–35. <https://doi.org/10.37481/jko.v1i1.10>
- Arif, M., Endah Syaifani, P., & Siswadi, Y. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding of The 3 Rd International Conference on Accounting, Business & Economics, December*, 264–281.
- Atkinson, C., & Hall, L. (2011). Flexible working and happiness in the NHS. *Employee Relations*, 33(2), 88–105. <https://doi.org/10.1108/01425451111096659>
- Azasu, S. (2009). Rewards and Performance of Swedish Real Estate Firms. *Compensation and Benefits Review*, 41(4), 19–28. <https://doi.org/10.1177/0886368709337924>

- Beede Emerole, D. O., & Ogbu Edeh, F. (2017). The Effect of Compensation on Employee Performance in Nigeria Civil Service: A Study of Rivers State Board of Internal Revenue Service. *SSRN Electronic Journal*, 6(2). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3480547>
- Bett, F., Sang, H., & Chepkwony, P. (2022). Flexible Work Arrangement and Employee Performance: An Evidence of Work-life Balance Practices. *East African Journal of Business and Economics*, 5(1), 80–89. <https://doi.org/10.37284/eajbe.5.1.557>
- Bydén, M. (2016). Personalvetarprogrammet Flexible Work Arrangements: Stress-Buffering or Stress- Exacerbation? *Flexible Work Arrangements: Stress-Buffering or Stress-Exacerbation?*, 35.
- Çalışkan, A., & Köroğlu, E. Ö. (2022). Job Performance, Task Performance, Contextual Performance: Development and Validation of a New Scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 180–201. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1201880>
- Camp, K. M., Young, M., & Bushardt, S. C. (2022). A millennial manager skills model for the new remote work environment. *Management Research Review*, 45(5), 635–648. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0076>
- Candradewi, I., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Effect of compensation on employee performance towards motivation as mediation variable. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(5), 134–143. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n5.711>
- Civilidag, A., & Durmaz, S. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: a mini review. *Frontiers in Psychology*, 15(July), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Deti, R., Qisthi, A. I., & Yusuf, R. (2023). Fenomena Job Hopping Pada Generasi Milenial di Kota Bandung. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 7(1), 65–74. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v7i1.303>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- DR. Mohammad Arif, M. (2023). Generasi Millenial Dalam Internalisasi Karakter Nusantara. *Press*, 286.

- Fenich, G. G., Scott-Halsell, S., Ogbeide, G. C., & Hashimoto, K. (2014). What the Millennial Generation from Around the World Prefers in Their Meetings, Conventions, and Events. *Journal of Convention and Event Tourism*, 15(3), 236–241. <https://doi.org/10.1080/15470148.2014.929993>
- Ghanem, M. E. P. M. W. M. H. D. A. N. (2021). Flexible Work Arrangements and Their Impact on the Employee Performance of Egyptian Private University Employees: (A Case Study on the Arab Academy for Science, Technology, and Maritime Transport). *International Journal of Social Science and Human Research*, 04(10), 2729–2741. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v4-i10-13>
- Ghozali, I. (2017). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2010). Multivariate Data Analysis. In Australia: Cengage: Vol. 7 edition (p. 758).
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129–141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
- Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Iptian, R., Zamroni, & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 145–152. <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.1812>
- Irwansyah, & Kiki Farida Ferine. (2024). The Effect of Work Flexibility on Employee Performance With Organizational Culture as a Mediation Variable at the Kutambaru Sub-district Office. *International Journal of Society and Law*, 2(2), 385–395. <https://doi.org/10.61306/ijsl.v2i2.155>
- Jimad, H., Roslina, R., & Yuningsih, Y. (2024). The effect of flexible working arrangements on educator performance in Indonesia. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2023-0631>

- Kenelak, D., Pio, R. J., & Kaparang, S. G. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Serba Usaha Baliem Arabica Di Kabupaten Jayawijaya Dinus. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1–10.
- Kim, H. S., & Jang, S. C. (Shawn). (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88(March), 102513. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102513>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Lipuku, F., Sang, H., & Rop, W. (2022). Reward and Compensation Management Initiatives on Employee Performance: An Evidence of Organization Development Initiatives. *East African Journal of Business and Economics*, 5(1), 72–79. <https://doi.org/10.37284/eajbe.5.1.552>
- Lu, A. C. C., & Gursay, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(2), 210–235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
- Luh, N., Sariyani, P., Wayan, N., Sudiartini, A., Ayu, I. G., Adriati, W., & Nengah, N. (2024). Pengaturan Fleksibilitas Kerja Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Pekerja Generasi Milinial Dan Generasi Z Memilih Jenis Pekerjaan Sampingan di Era Tahun 2020-2024. *EKOMA: Jurnal ...*, 3(5), 33–43. <http://journal-nusantara.com/index.php/EKOMA/article/view/3884%0Ahttps://journal-nusantara.com/index.php/EKOMA/article/download/3884/3100>
- Maizar, Indra Nara Persada, & Septa Diana Nabella. (2023). the Influence of Compensation, Training, Competence and Work Discipline on Employee Performance Pt. Luas Retail Indonesia. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 291–303. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i4.37>
- Milkovich, G. T, Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). Compensation (11th ed). McGraw-Hill Education.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Najib, M. (2019). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hevea Bumi Sriwijaya. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 16(3), 204. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v16i3.3421>

- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Omuya, J. M. (2018). the Influence of Compensation and Rewards on Employee Performance in Public Universities in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, VI(6), 51–56. <http://ijecm.co.uk/>
- Pangestu, R. N., Rani, D. S., Tyas, T. S. N., & Farhah, Z. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan , Kualitas dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 215–228.
- Persentase Penduduk Indonesia Menurut Generas (2020). Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/demografi/statistik/c0d88aff42f3469/sensus-penduduk-2020-penduduk-indonesia-didominasi-gen-z-dan-milenial>
- Pradipta, D., Adzani, R. A., & Perkasa, D. H. (2025). Journal of Applied Business Administration The Influence of Work Flexibility on Job Satisfaction and Performance of Generation Z. *Journal of Applied Business Administration*, Vol 9, No.
- Prasetio, A. P., Agathanisa, C., & Lutrlean, B. S. (2019). Examining Employee's Compensation Satisfaction and Work Stress in A Retail Company and Its Effect to Increase Employee Job Satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 239. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14791>
- Prasetyo, I., Endarti, E. W., Endarto, B., Nabilah, A., Rusdiyanto, Tjaraka, H., Kalbuana, N., & Rochman, A. S. (2021). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance: A Case Study Indonesia. *Journal of Hunan University (Natural Sciences)* , 48(6), 277–298.
- Pratama, D. A., & Tiarapuspa. (2023). Motivasi Kerja Dan Turnover Karyawan Suatu Organisasi/Perusahaan Di Era Milenial. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2535–2544. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i2.17188>
- Pristiawati, V. D., & Santoso, R. A. (2021). The Effect of Compensation on Employee Performance Through Work Discipline as an Intervening Variable at Panahmas Dwitama Distrindo Ltd. Jember. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*, 1(5), 443–454. <https://doi.org/10.36418/jrssem.v1i5.44>
- Proporsi Alasan Gen Z dan Milenial Bertahan di Tempat Kerja. (2022). Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/ketenagakerjaan/statistik/d6e4332a6768e51/ternyata-ini-alasan-gen-z-dan-milenial-bisa-betah-di-tempat-kerjanya>
- Ramli, Y., & Soelton, M. (2019). the Millennial Workforce: How Do They Commit To the Organization? *International Journal of Business, Economics and Law*, 19(5), 7–18.

- Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>
- Rinny, P., Bohlen Purba, C., & Handiman, U. T. (2020). The Influence Of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University. *Www.Ijbmm.Com International Journal of Business Marketing and Management*, 5(2), 2456–4559. www.webometrics.info/Asia/Indonesia
- Risnawati. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Sarana Sulsel Ventura Cabang Makasar. *Jurnal Economix*, 8(2), 235–245.
- Ritawaty, N., Umairah, S., Hadziq, K., Sitorus, F., & Tarigan, S. E. (2024). Analisis Studi Literatur Tantangan Penerapan Flexible Working. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(6), 2162–2171. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i6.1226>
- Saman, A. (2020). Effect of Compensation on Employee Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(01), 185–190. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i01.947>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business (Vol. 19, Issue 5).
- Selby, K., & Wilson, D. (2001). Flexible work scheduling: A practical guide. *Journal of Business Management*, 15(3), 245-260.
- Setiyani, A., Sutawijaya, A., Nawangsari, L. C., Riyanto, S., & Endri, E. (2020). Motivation and the Millennial Generation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change. Www.Ijicc.Net*, 13(6), 2020. www.ijicc.net
- Sinclair, V. G., & Wallston, K. A. (2004). The development and psychometric evaluation of the Brief Resilient Coping Scale. *Assessment*, 11(1), 94–101. <https://doi.org/10.1177/1073191103258144>
- Stafford, D. E., & Griffis, H. S. (2008). A review of millennial generation characteristics and military workforce implications. *Center for Naval Analysis*, May, Article CRM D0018211.A1/Final. https://www.cna.org/archive/CNA_Files/pdf/d0018211.a1.pdf
- Stella, I. (2020). Flexible Working Arrangments and Organizational Performance: An Overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(6), 50. <https://doi.org/10.9790/0837-2505065059>

- Tugiah, T., & Jamilus, J. (2022). Pengembangan Pendidik sebagai Sumber Daya Manusia Untuk Mempersiapkan Generasi Milenial Menghadapi Era Digital. *Jurnal Sosial Teknologi*, 2(6), 498–505. <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v2i6.350>
- Wahyuni, S. I., & Cahyono, K. (2022). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Driver Grab di Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 11(11), 1–16.
- 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>
- Wolor, C. W., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2021). Leadership style for millennial generation, five leadership theories, systematic literature review. *Quality - Access to Success*, 22(184), 105–110. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.13>
- Yew, L. K., Mei, H., Kowang, T. O., Trang, P. T. M., & Udang, L. N. (2024). Work Environment, Training, Work Flexibility and Employee Performance in Banking Sector in Ningxia, China. *International Journal of Religion*, 5(11), 5753–5759. <https://doi.org/10.61707/vs2jpy38>
- Yoel Brando Sitopu, K. A. S., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83. <https://doi.org/10.61397/mfc.v1i2.48>
- Yunita, P. I., & Saputra, I. G. N. W. H. (2019). Millennial generation in accepting mutations: Impact on work stress and employee performance. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 102–114. <https://doi.org/10.29332/ijssh.v3n1.268>