

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

2.1.1. Dimitrije Gašić and Nemanja Berber (2023)

Penelitian ini berjudul “*The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between Flexible Work Arrangements and Turnover Intentions among Highly Educated Employees in the Republic of Serbia*”, yang diterbitkan dalam *Behavioral Sciences*, vol 13, no 2, tahun 2023 di Thailand. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan keinginan untuk berpindah, serta efek mediasi dari keterikatan karyawan dalam hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan keinginan untuk berpindah. Pengumpulan data empiris dilakukan pada sampel 514 karyawan berpendidikan tinggi dari organisasi sektor jasa yang beroperasi di Republik Serbia. Pengumpulan sampel berlangsung dari januari hingga oktober 2022, melalui *google forms*. Hubungan yang diusulkan diuji dengan menggunakan metode PLS-SEM, dengan aplikasi SmartPLS.

Hasil utama penelitian ini adalah:

1. Pengaturan kerja fleksibel memiliki hubungan positif signifikan terhadap keterikatan karyawan.
2. Pengaturan kerja fleksibel memiliki hubungan negatif signifikan terhadap niat untuk berpindah.
3. Keterikatan karyawan memiliki hubungan negatif signifikan terhadap niat untuk berpindah.

4. Keterikatan karyawan memiliki hubungan mediasi parsial positif dalam hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan niat untuk berpindah.

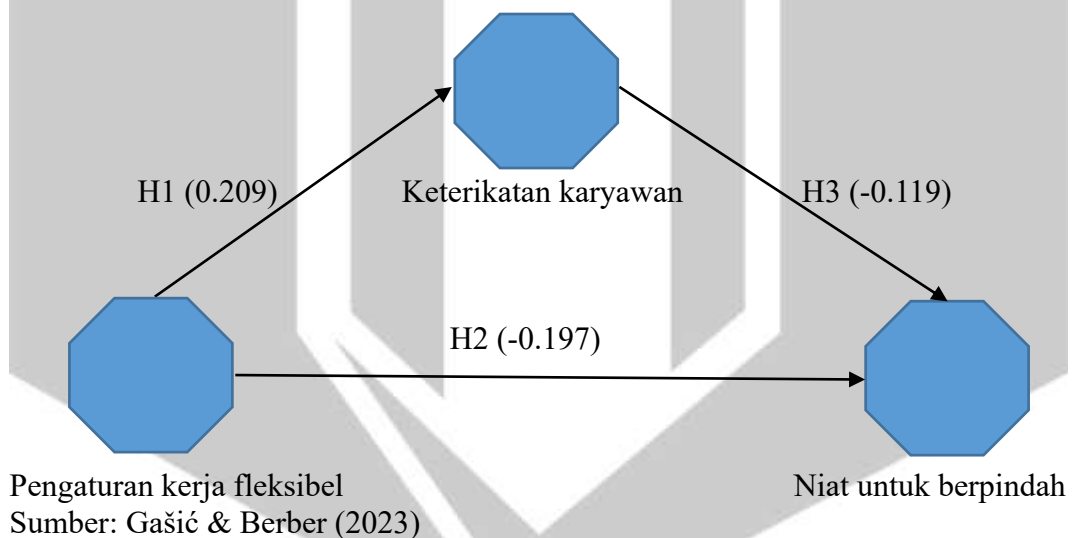
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini menggunakan variabel pengaturan kerja fleksibel, keterikatan karyawan, niat untuk berpindah.
2. Instrumen penelitian terdahulu dan saat ini menggunakan kuesioner dalam mencari responden.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Lokasi penelitian terdahulu meneliti di Serbia dan penelitian saat ini meneliti karyawan generasi Z di kabupaten Jombang.
2. Fokus pada penelitian terdahulu pada karyawan berpendidikan tinggi dari organisasi sektor jasa penelitian saat ini pada karyawan generasi Z.

Berikut ini adalah kerangka penelitan:



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian Gašić & Berber (2023)

Penelitian yang saat ini akan melakukan replikasi dari penelitian Dimitrije Gašić and Nemanja Berber (2023)

2.1.2. Nisha Shilpakar, Bishnu Giri, Shree Krishna Pokhrel (2024)

Penelitian ini berjudul “*Flexible Working Arrangements and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Employee Engagement*”, yang diterbitkan dalam *SAIM Journal of Social Science and Technology*, vol 1, no 1, tahun 2024 di Nepal. Penelitian ini dilakukan untuk meneliti peran mediasi keterikatan karyawan pada hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan niat untuk berpindah di antara karyawan organisasi berorientasi layanan. Desain penelitian ini menggunakan survei cross-sectional dilakukan untuk mengumpulkan data dari 242 responden menggunakan teknik pengambilan sampel yang mudah. Regresi *Ordinary Least Squares* (OLS) dengan hipotesis termediasi dilakukan untuk menguji hubungan yang diusulkan.

Hasil penelitian menunjukkan:

1. Pengaturan kerja fleksibel berhubungan positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.
2. Pengaturan kerja fleksibel berhubungan negatif terhadap niat untuk berpindah.
3. Mediasi keterikatan karyawan memiliki hubungan tidak langsung antara pengaturan kerja fleksibel terhadap niat untuk berpindah.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel eksogen yaitu pengaturan kerja fleksibel.
2. Variabel mediasi yaitu keterikatan karyawan.

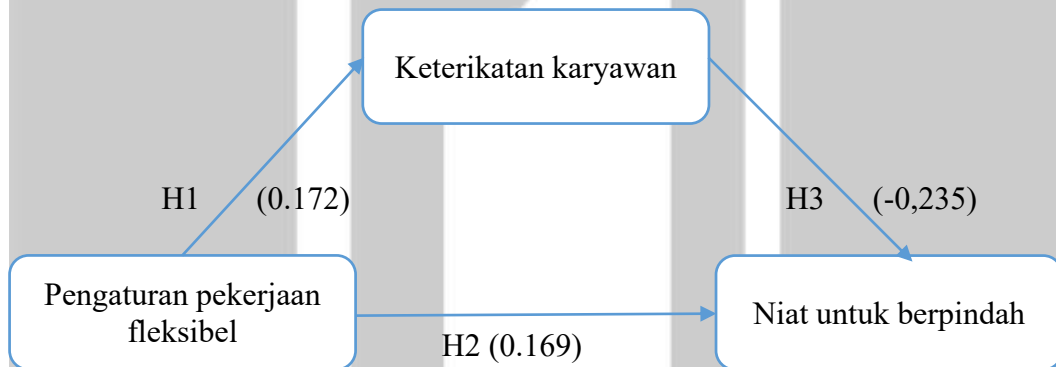
3. Variabel endogen menggunakan niat untuk berpindah.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Fokus penelitian terdahulu berfokus pada sektor jasa di Nepal, dan penelitian saat ini berfokus pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang.
2. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis regresi *Ordinary Least Squares* (OLS), penelitian saat ini menggunakan teknik analisis smart-PLS.

Dalam penelitian ini, variabel yang mendukung kerangka penelitian saat ini adalah pengaturan kerja fleksibel, niat untuk berpindah dan mediasi keterikatan karyawan. Dalam penelitian terdahulu ini, mendukung teori dan instrumen untuk penelitian saat ini.

Berikut ini adalah kerangka penelitian:



Sumber: Shilpakar *et al* (2024)

Gambar 2.2
Kerangka Penelitian Shilpakar *et al* (2024)

2.1.3. Adeel Zafar, Abdul Ahad, Hamza Akram and Rooma Qadeer (2022)

Penelitian ini berjudul “*Flexitime Work Arrangements as a Moderator of the Relationship between Work-Family Conflict and Turnover Intentions in Pakistan’s Information Technology Industry*”, yang diterbitkan dalam *Journal of scientific*

analysis, vol 1, tahun 2022 di India. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan korelasi antara konflik pekerjaan-keluarga dan niat untuk keluar dengan efek moderasi dari pengaturan kerja fleksibel. Pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif digunakan dengan ukuran sampel 394 individu yang bekerja di sektor teknologi informasi swasta Pakistan (pengembang perangkat lunak) dianalisis menggunakan SPSS.

Temuan penelitian ini menunjukkan:

1. Masalah pekerjaan-keluarga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk berpindah.
2. Pengaturan kerja fleksibel memiliki pengaruh negatif sebagai moderasi terhadap pengaruh antara masalah pekerjaan-keluarga dan niat untuk berpindah.

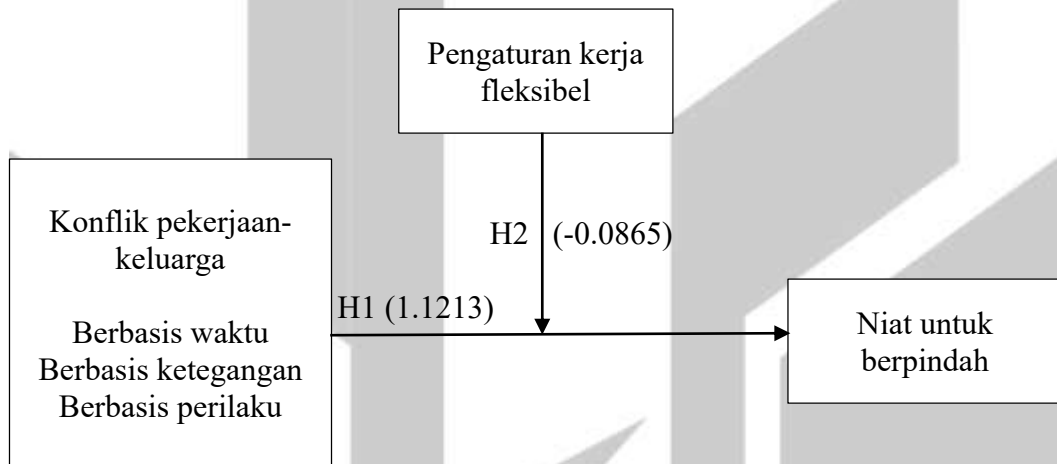
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel endogen menggunakan niat untuk berpindah.
2. Instrumen penelitian terdahulu dan saat ini sama-sama menggunakan kuesioner dalam mencari responden.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Fokus penelitian terdahulu berfokus pada karyawan (pengembang perangkat lunak) di sektor teknologi informasi swasta di Pakistan, dan penelitian saat ini berfokus pada karyawan generasi Z di Kabupaten Jombang.
2. Variabel eksogen pada penelitian terdahulu memakai konflik pekerjaan-keluarga pada penelitian saat ini menggunakan pengaturan kerja fleksibel.

Dalam penelitian ini, variabel yang mendukung kerangka penelitian saat ini adalah variabel pengaturan kerja fleksibel dan niat untuk berpindah. Dalam penelitian terdahulu, ini mendukung teori dan instrumen untuk penelitian saat ini. Berikut ini adalah kerangka penelitian:



Sumber: Zafar *et al* (2022)

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Zafar *et al* (2022)

2.1.4. Mung Khie Tsen and Manli Gu, Chee Meng Tan, See Kwong Goh (2023)

Penelitian ini berjudul “*Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory*”, yang diterbitkan dalam *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol 15, no 1, tahun 2020 di Inggris. Tujuan penelitian ini adalah Untuk memvalidasi asumsi teoritis teori pertukaran sosial dalam hubungan antara pengaturan kerja fleksibel (waktu fleksibel, cuti fleksibel dan bekerja dari rumah) dan niat untuk berpindah dengan menggunakan komitmen organisasi sebagai mediator. Untuk memvalidasi asumsi teoritis teori perbatasan dalam hubungan antara pengaturan kerja fleksibel (waktu fleksibel, cuti fleksibel dan bekerja dari

rumah) dan niat untuk berpindah dengan menggunakan konflik pekerjaan-keluarga sebagai mediator. Untuk membandingkan penalaran teoritis antara tiga bentuk pengaturan kerja fleksibel (waktu fleksibel, cuti fleksibel dan bekerja dari rumah) dan niat untuk berpindah dari perspektif dua teori yang bersaing: teori pertukaran sosial dan teori perbatasan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan gelombang terbaru dari modul orientasi kerja *International Social Survey Program* (ISSP) dari tahun 2015. Berdasarkan data yang representatif secara nasional dari 35 negara dan 17.604 peserta, para penulis menggunakan model mediasi sederhana dan mediasi ganda paralel melalui prosedur *bootstrap* untuk menyelidiki alasan teoritis di balik setiap pengaturan kerja fleksibel.

1. Waktu fleksibel berhubungan positif signifikan terhadap komitmen organisasi.
Cuti fleksibel berhubungan positif signifikan terhadap komitmen organisasi.
Bekerja dari rumah berhubungan positif signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. Komitmen organisasi berhubungan negatif signifikan terhadap niat untuk berpindah.
3. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara waktu fleksibel, cuti fleksibel, dan bekerja dari rumah dengan niat berpindah.
4. Waktu fleksibel memiliki efek positif tetapi tidak signifikan terhadap konflik kerja-keluarga.

Cuti fleksibel menunjukkan hubungan negatif yang signifikan dengan konflik kerja-keluarga.

Bekerja dari rumah memiliki efek positif yang signifikan terhadap konflik kerja-keluarga.

5. Konflik kerja-keluarga berhubungan positif signifikan terhadap niat untuk berpindah.
6. Konflik kerja-keluarga memediasi hubungan antara waktu fleksibel, cuti fleksibel, dan bekerja dari rumah terhadap niat untuk berpindah.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

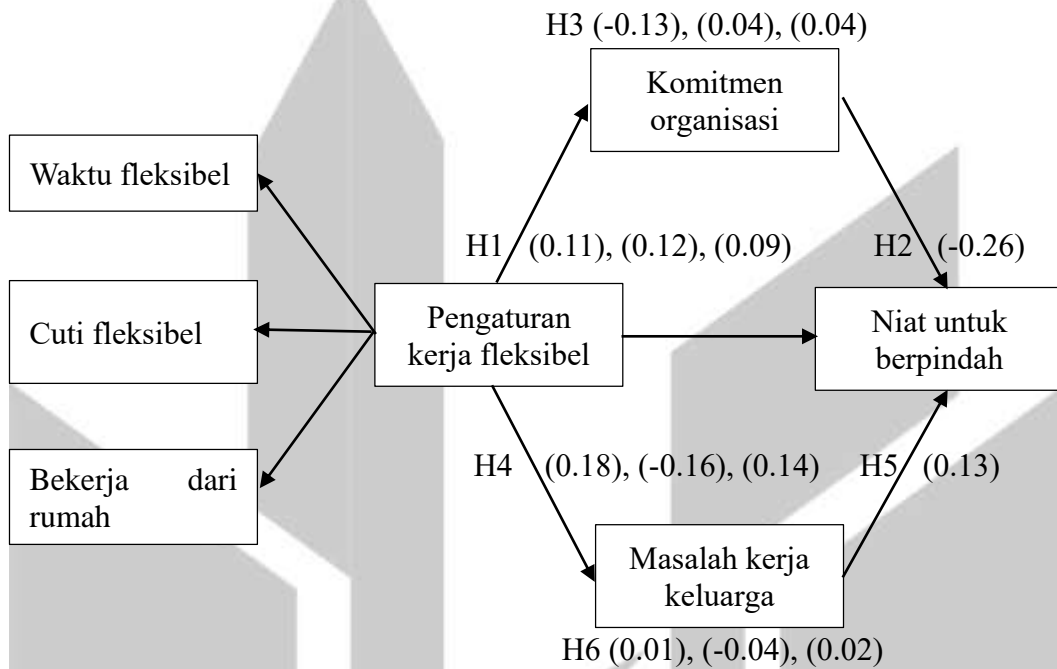
1. Variabel eksogen yaitu pengaturan kerja fleksibel.
2. Variabel endogen menggunakan niat untuk berpindah.
3. Instrumen penelitian terdahulu dan saat ini sama-sama menggunakan kuesioner dalam mencari responden.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Pada penelitian terdahulu terdapat mediasi komitmen organisasi dan masalah kerja keluarga, dan pada penelitian saat ini menggunakan mediasi keterikatan karyawan.
2. Responden pada penelitian terdahulu berdasarkan data representatif nasional dari 35 negara dan 17.604 peserta dan penelitian saat ini menggunakan karyawan generasi Z di kabupaten Jombang.

Dalam penelitian ini, variabel yang mendukung kerangka penelitian saat ini adalah pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap niat untuk berpindah. Dalam penelitian terdahulu, ini mendukung teori dan instrumen untuk penelitian saat ini.

Berikut kerangka pemikiran penelitian:



Sumber: Tsen *et al* (2022)

Gambar 2.4
Kerangka Penmikiran Tsen *et al* (2022)

2.1.5. Frank Nana Kweku Otoo (2024)

Penelitian ini berjudul “*Does employee engagement mediate the nexus of job resource and employee turnover intentions?*”, yang diterbitkan dalam *IIMT Journal of Management*, tahun 2024 di Inggris. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara sumber daya pekerjaan dan keinginan untuk berpindah karyawan, dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini data dikumpulkan dari 934 karyawan dari delapan industri farmasi yang sepenuhnya dimiliki perusahaan. Model dan hipotesis yang diusulkan dievaluasi menggunakan pemodelan persamaan struktural. Keandalan dan validitas konstruk ditetapkan melalui analisis faktor konfirmatori.

Hasilnya menunjukkan bahwa:

1. Otonomi pekerjaan berhubungan positif signifikan dengan keterikatan karyawan.
2. Dukungan pengawasan berhubungan positif signifikan dengan keterikatan karyawan.
3. Umpan balik kinerja berhubungan negatif signifikan dengan keterikatan karyawan.
4. Keterikatan karyawan mempunyai pengaruh negatif terhadap niat pergantian karyawan.
5. Keterikatan karyawan mediasi hubungan antara sumber daya pekerjaan dan niat untuk berpindah.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

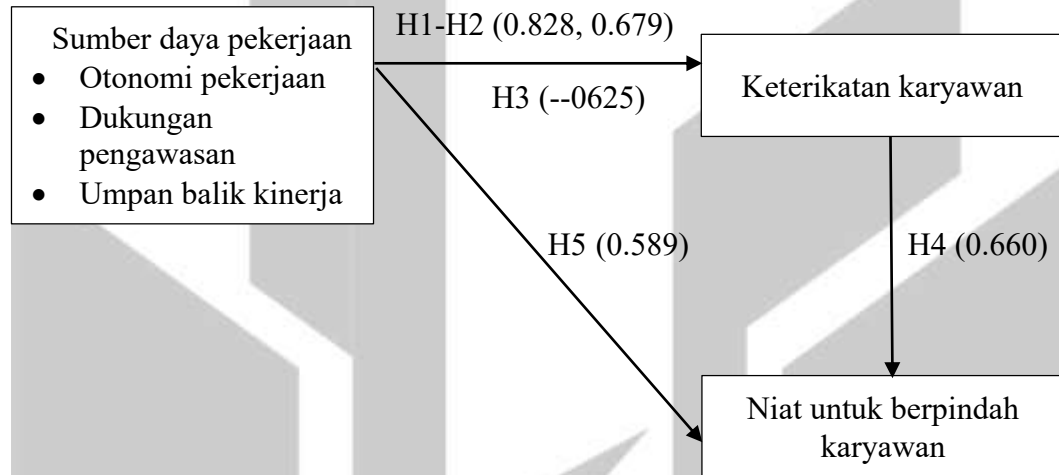
1. Variabel endogen menggunakan niat untuk berpindah.
2. Variabel mediasi keterikatan karyawan.
3. Instrumen penelitian terdahulu dan saat ini sama-sama menggunakan kuesioner dalam mencari responden.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel eksogen pada penelitian terdahulu adalah sumber daya pekerjaan pada penelitian saat ini menggunakan pengaturan kerja fleksibel.
2. Fokus penelitian terdahulu berfokus pada karyawan dari delapan industri farmasi, dan penelitian saat ini berfokus pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang.

Dalam penelitian ini, variabel yang mendukung kerangka penelitian saat ini adalah pengaruh keterikatan karyawan terhadap niat untuk berpindah. Dalam penelitian terdahulu, ini mendukung teori dan instrumen untuk penelitian saat ini.

Berikut kerangka pemikiran penelitian:



Sumber: Otoo (2024)

Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Otoo (2024)

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

NO	NAMA DAN TAHUN	TOPIK PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	SAMPEL PENELITIAN	TEKNIK ANALISIS	HASIL PENELITIAN
1.	Dimitrije Gašić and Nemanja Berber (2023)	<i>The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between Flexible Work Arrangements and Turnover Intentions among Highly Educated Employees in the Republic of Serbia.</i>	Variabel eksogen: peraturan kerja fleksibel Variabel mediasi: keterikatan karyawan Variabel endogen: niat untuk berpindah	514 karyawan berpendidikan tinggi dari organisasi sektor jasa yang beroperasi di Republik Serbia	metode PLS-SEM, dengan aplikasi perangkat lunak SmartPLS.	a. Pengaturan kerja fleksibel memiliki hubungan positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. b. Pengaturan kerja fleksibel memiliki hubungan negatif signifikan terhadap niat untuk berpindah. c. Keterikatan karyawan memiliki hubungan negatif signifikan terhadap niat untuk berpindah. d. Keterikatan karyawan memiliki hubungan mediasi parsial positif dalam hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan niat untuk berpindah
2.	Nisha Shilpakar, Bishnu Giri, Shree Krishna Pokhrel (2024)	<i>Flexible Working Arrangements and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Employee Engagement</i>	Variabel eksogen: peraturan kerja fleksibel Variabel mediasi: keterikatan karyawan Variabel endogen: niat untuk berpindah	242 responden	Regresi Ordinary Least Squares (OLS)	a. Pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. b. Pengaturan kerja fleksibel berhubungan negatif terhadap niat untuk berpindah c. Keterikatan karyawan memiliki hubungan tidak langsung antara pengaturan kerja fleksibel terhadap niat untuk berpindah

NO	NAMA DAN TAHUN	TOPIK PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	SAMPEL PENELITIAN	TEKNIK ANALISIS	HASIL PENELITIAN
3.	Adeel Zafar, Abdul Ahad, Hamza Akram dan Rooma Qadeer (2022)	<i>Flexitime Work Arrangements as a Moderator of the Relationship between Work-Family Conflict and Turnover Intentions in Pakistan's Information Technology Industry</i>	Variabel eksogen: konflik pekerjaan-keluarga Variabel mediasi: pengaturan kerja fleksibel Variabel endogen: niat untuk berpindah	394 individu yang bekerja di sektor teknologi informasi swasta Pakistan	Metode PLS-SEM, dengan aplikasi perangkat lunak SmartPLS.	a. Masalah pekerjaan-keluarga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk berpindah. b. Pengaturan kerja fleksibel memiliki pengaruh negatif sebagai moderasi antara masalah pekerjaan-keluarga dan niat untuk berpindah.
4.	Mung Khie Tsen and Manli Gu, Chee Meng Tan, See Kwong Goh (2022)	<i>Does Flexible Work Arrangements Decrease or Increase Turnover Intention? a Comparison Between the Social Exchange Theory and Border Theory</i>	Variabel eksogen: peraturan kerja fleksibel Variabel mediasi: komitmen organisai, masalah kerja keluarga Variabel endogen: niat untuk berpindah	17.604 peserta.	menggunakan gelombang terbaru dari Modul Orientasi Kerja International Social Survey Program (ISSP) dari tahun 2015.	a. Waktu fleksibel berhubungan positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Cuti fleksibel berhubungan positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Bekerja dari rumah berhubungan positif signifikan terhadap komitmen organisasi. b. Komitmen organisasi berhubungan negatif signifikan terhadap niat untuk berpindah. c. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara waktu fleksibel, cuti fleksibel, dan bekerja dari rumah dengan niat berpindah. d. Waktu fleksibel memiliki efek positif tetapi tidak signifikan terhadap konflik kerja-keluarga. Cuti fleksibel menunjukkan hubungan negatif yang signifikan dengan konflik kerja-

NO	NAMA DAN TAHUN	TOPIK PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	SAMPEL PENELITIAN	TEKNIK ANALISIS	HASIL PENELITIAN
						<p>keluarga. Bekerja dari rumah memiliki efek positif yang signifikan terhadap konflik kerja-keluarga.</p> <p>e. Konflik kerja-keluarga berhubungan positif signifikan terhadap niat untuk berpindah.</p> <p>f. Konflik kerja-keluarga memediasi hubungan antara waktu fleksibel, cuti fleksibel, dan bekerja dari rumah terhadap niat untuk berpindah.</p>
5	Frank Nana Kweku Otoo (2024)	<i>Does Employee Engagement Mediate the Nexus of Job Resource and Employee Turnover Intentions?</i>	Variabel eksogen: sumber daya pekerjaan Variabel mediasi: keterikatan karyawan Variabel endogen: niat untuk berpindah	934 karyawan dari delapan industri farmasi	Statistical Packages for Social Science (SPSS) 21.0 dan Analysis of Moment Structure (AMOS) 26.0	<p>a. Otonomi pekerjaan berhubungan positif signifikan dengan keterikatan karyawan.</p> <p>b. Dukungan pengawasan berhubungan positif signifikan dengan keterikatan karyawan.</p> <p>c. Umpan balik kinerja berhubungan negatif signifikan dengan keterikatan karyawan.</p> <p>d. Keterikatan karyawan mempunyai pengaruh negatif terhadap niat pergantian karyawan.</p> <p>e. Keterikatan karyawan mediasi hubungan antara sumber daya pekerjaan dan niat untuk berpindah.</p>

Sumber : Gašić & Berber (2023), Shilpakar *et al* (2024), Zafar *et al* (2022), Tsen *et al* (2022), Otoo (2024)

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengaturan Kerja Fleksibel

Menurut Tsen *et al* (2022) menyatakan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel didefinisikan sebagai otonomi karyawan untuk memilih kapan dan di mana karyawan bekerja di luar praktik kerja standar. Menurut pendapat dari Binti dan Malek (2020) menyatakan bahwa pengaturan kerja fleksibel adalah jadwal dan struktur kerja alternatif yang berbeda dari lingkungan kerja konvensional. Pengaturan kerja fleksibel adalah praktik tempat kerja yang memungkinkan karyawan untuk menjalankan tugas secara fleksibel. Sedangkan menurut Chan *et al* (2024) menyatakan bahwa pengaturan kerja fleksibel dapat didefinisikan sebagai praktik organisasi yang menawarkan kebebasan kepada karyawan dalam pelaksanaan tugas, ini mencakup pilihan seperti jadwal kerja yang dapat disesuaikan dan peluang kerja jarak jauh.

Menurut Gašić & Berber (2023) macam-macam pengaturan kerja fleksibel adalah:

1. Kerja akhir pekan, karyawan dapat bekerja selama akhir pekan atau dapat bekerja dalam dua shift.
2. Kerja shift, karyawan yang berbeda bekerja pada waktu yang berbeda di tempat kerja, sehingga organisasi dapat bekerja lebih lama dari 8 jam, 16 jam, atau bahkan 24 jam jika bekerja dalam tiga shift.
3. Lembur, karyawan memiliki kemungkinan untuk bekerja jam tambahan di luar yang ditetapkan dalam kontrak kerja.

4. Waktu fleksibel, karyawan dapat memilih kapan akan memulai dan mengakhiri pekerjaan, disertai dengan kesepakatan dengan manajemen perusahaan.
5. Kerja berbasis rumah, karyawan memiliki kesempatan untuk bekerja dari rumah, di luar kantor atau perusahaan.
6. *Teleworking*, karyawan bekerja di luar kantor, tetapi koneksi internet dan perangkat komputer yang kuat diperlukan.
7. Minggu kerja yang dipadatkan, bahwa alih-alih lima hari dengan 8jam, kompresi dilakukan untuk lebih sedikit hari kerja tetapi lebih banyak jam kerja, misalnya, 40jam kerja sebenarnya “dipadatkan” menjadi empat minggu kerja.
8. Pembagian kerja, karyawan paruh waktu dapat berbagi pekerjaan penuh waktu.
9. Pekerjaan paruh waktu, karyawan bekerja kurang dari 40jam kerja seminggu.
10. Kontrak jangka waktu tertentu, karyawan bekerja berdasarkan kontrak kerja dengan durasi tetap.
11. Pekerjaan sementara/tidak tetap, pekerjaan ditawarkan sementara, kontrak jam kerja tahunan, jumlah jam kerja yang telah ditentukan per tahun.

Dalam penelitian Gašić & Berber (2023) menyatakan bahwa, ada beberapa indikator untuk mengukur pengaturan kerja fleksibel yaitu:

1. Pengaturan kerja fleksibel terkait pekerjaan, merujuk pada pengaturan kerja yang memungkinkan karyawan mengatur waktu dan cara kerja, namun

dapat berdampak pada persepsi tentang keterikatan dan komitmen terhadap pekerjaan.

- a. Kehilangan gaji, berfokus pada bagaimana individu membuat keputusan berdasarkan analisis biaya dan manfaat. Dalam konteks pengaturan kerja fleksibel, karyawan mungkin merasa bahwa manfaat dari fleksibilitas tidak sebanding dengan potensi kehilangan gaji.
- b. Ketidakcocokan, dapat terjadi ketika pengaturan kerja fleksibel tidak sesuai dengan nilai, preferensi, atau gaya kerja individu. Jika karyawan merasa bahwa tidak cocok dengan pengaturan yang ditawarkan, hal ini dapat mengarah pada ketidakpuasan dan penurunan motivasi.
- c. Kemajuan karir, mobilitas karir (*Career Mobility Theory*) menjelaskan bagaimana individu bergerak dalam jalur karir dan faktor-faktor yang mempengaruhi kemajuan karir.
- d. Reaksi negatif, stigma sosial (*Social Stigma Theory*) menjelaskan bagaimana individu dapat mengalami penilaian negatif dari orang lain berdasarkan pilihan atau perilaku.
- e. Komitmen, komitmen organisasi (*Organizational Commitment Theory*) menjelaskan sejauh mana karyawan merasa terikat dan berkomitmen terhadap organisasi.
- f. Kehadiran, kehadiran kerja (*Attendance Theory*) berfokus pada pentingnya kehadiran fisik di tempat kerja untuk komunikasi dan kolaborasi yang efektif.

- g. Ketergantungan, membahas hubungan antara kemandirian individu dalam menjalankan tugas dan ketergantungan pada struktur tertentu.
2. Pengaturan kerja fleksibel terkait keluarga, menyiratkan pengaturan kerja yang memberi karyawan fleksibilitas untuk memenuhi tanggung jawab keluarga dan sosial, sehingga membantu mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
 - a. Keseimbangan hidup, keseimbangan kerja-hidup (*Work-Life Balance Theory*) menjelaskan pentingnya menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.
 - b. Tanggung jawab keluarga, (*Family Responsibility Theory*) menyoroti bagaimana tanggung jawab keluarga memengaruhi keputusan individu dalam pekerjaan dan kehidupan sehari-hari.
 - c. Partisipasi sosial, (*Social Participation Theory*) menjelaskan pentingnya keterlibatan individu dalam aktivitas sosial dan komunitas.
 - d. Fokus kerja, fokus dan perhatian (*Attention Restoration Theory*) berfokus pada bagaimana individu dapat memulihkan perhatian dan fokus setelah mengalami kelelahan mental.

Dalam penelitian Tsen *et al* (2022) menyatakan bahwa, ada beberapa indikator untuk mengukur pengaturan kerja fleksibel yaitu:

1. Waktu fleksibel, memberikan karyawan kendali atas rencana kerja harian. Karyawan biasanya diharapkan hadir di tempat kerja selama “jam kerja inti” namun memiliki kelonggaran waktu untuk datang dan meninggalkan tempat kerja.

2. Bekerja dari rumah/kerja dari rumah (fleksibilitas tempat), tugas-tugas pekerjaan berketerampilan tinggi atau rendah yang dilakukan di rumah melalui sarana virtual.
3. Cuti fleksibel (fleksibilitas waktu dan/atau tempat kerja), merupakan dukungan organisasi informal yang diberikan dalam bentuk cuti berbayar kepada karyawan yang membutuhkan perhatian segera untuk menyelesaikan masalah pribadi atau domestik selama jam kerja.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengaturan kerja fleksibel pada penelitian ini adalah indikator dari (Gašić & Berber, 2023).

Menurut pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengaturan kerja fleksibel adalah pengaturan kerja yang memberikan karyawan kebebasan untuk menentukan cara, waktu, dan lokasi bekerja dalam organisasi atau perusahaan.

2.2.2. Keterikatan Karyawan

Menurut Gašić & Berber (2023) menyatakan bahwa, keterikatan karyawan adalah kondisi pikiran positif dan memuaskan yang terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, komitmen, dan penyerapan. Dalam Shilpakar *et al* (2024) menyatakan bahwa, keterikatan karyawan dikarakteristikan sebagai keadaan yang menyenangkan dan memuaskan yang ditandai dengan semangat, komitmen penyerapan-vitalitas, signifikansi, antusiasme, dan konsentrasi penuh dalam tugas pekerjaan. Sedangkan menurut Baumruk (2004) dalam Otoo (2024) mendefinisikan keterikatan sebagai pengalaman aktif berpartisipasi dalam tugas-tugas yang memberikan kepuasan pribadi yang meningkatkan persepsi karyawan mengenai kemandirian profesional.

Dalam penelitian Gašić & Berber (2023) menyatakan bahwa, ada beberapa indikator untuk mengukur keterikatan karyawan yaitu:

1. Semangat mengacu pada tingkat energi, kekuatan positif dan motivasi yang tinggi selama bekerja.
 - a. Energi dan keterlibatan, mengemukakan bahwa keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh tingkat energi yang dirasakan saat bekerja.
 - b. Kekuatan positif, menekankan pentingnya kekuatan dan potensi individu dalam mencapai keterlibatan.
 - c. Motivasi intrinsik, dorongan dari dalam diri untuk melakukan sesuatu karena minat atau kepuasan, berperan penting dalam keterlibatan karyawan.
2. Komitmen mengacu pada keterikatan yang kuat dalam pekerjaan seseorang dan merasakan rasa penting, antusiasme, inspirasi, identitas pekerjaan.
 - a. Antusiasme, menekankan bahwa antusiasme adalah indikator penting dari keterlibatan. Karyawan yang antusias cenderung lebih aktif, berkontribusi lebih banyak, dan memiliki hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja.
 - b. Inspirasi, menyatakan bahwa pekerjaan yang memberikan inspirasi dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan.
 - c. Identitas pekerjaan, menjelaskan bagaimana identitas karyawan terkait dengan pekerjaan dapat mempengaruhi keterlibatan. Rasa bangga terhadap pekerjaan mencerminkan keterikatan emosional dan komitmen terhadap tugas yang dilakukan.

3. Penyerapan ditandai dengan adanya kebahagiaan, fokus dalam melakukan pekerjaan, dan memiliki keterlibatan interaksi dalam suatu organisasi
 - a. Kebahagiaan dan kinerja, mengemukakan bahwa kebahagiaan di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja.
 - b. Aliran, menjelaskan pengalaman "aliran" sebagai keadaan fokus dan keterlibatan yang mendalam dalam suatu aktivitas.
 - c. Keterlibatan emosional, menjelaskan bahwa terlibat dalam suatu situasi, aktivitas, atau hubungan, sehingga memunculkan respons emosional yang kuat. keterlibatan emosional adalah faktor penting dalam keterikatan karyawan.

Dalam penelitian Otoo (2024) menyatakan bahwa, ada beberapa indikator untuk mengukur keterikatan karyawan yaitu:

1. Keterikatan fisik, mencakup intensitas energi dan usaha yang dikeluarkan.
2. Keterikatan kognitif, mengukur tingkat keberhasilan orang dalam bekerja, yang dihasilkan dari pengetahuan tentang pentingnya pekerjaan seseorang.
3. Keterikatan emosional, memerlukan penerahan dan pengelolaan emosi karyawan berdasarkan interaksi emosional antara karyawan dan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengaturan kerja fleksibel pada penelitian ini adalah indikator dari (Gašić & Berber, 2023).

Menurut pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan merujuk pada tingkat komitmen, motivasi, dan kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat kerja.

2.2.3. Niat Untuk Berpindah

Menurut Gašić & Berber (2023) menyatakan bahwa, niat untuk berpindah didefinisikan sebagai niat yang disadari dan disengaja dari individu untuk meninggalkan pekerjaan, dan digambarkan sebagai yang terakhir dalam serangkaian kognisi yang mendahului penarikan dari pekerjaan. Dalam penelitian Shilpakar *et al* (2024) niat untuk berpindah digambarkan sebagai keinginan karyawan yang disengaja untuk keluar dari suatu organisasi.

Sedangkan menurut Zafar *et al* (2022) menyatakan bahwa, niat untuk berpindah didefinisikan sebagai pemutusan hubungan kerja suatu organisasi dengan seseorang, terdapat dua jenis niat untuk berpindah yaitu sukarela dan tidak sukarela. Niat untuk berpindah adalah tingkat di mana karyawan ingin meninggalkan perusahaan atau organisasi. Tett dan Meyer (1993) dalam Tsen *et al* (2021) mendefinisikan niat untuk berpindah sebagai keinginan yang sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi.

Dalam penelitian Gašić & Berber (2023) menyatakan bahwa, ada beberapa item pernyataan untuk mengukur niat untuk berpindah yaitu:

1. Kecenderungan berpindah (*Turnover Intention Theory*) mencerminkan niat karyawan untuk berpindah pekerjaan. Ini menjelaskan bahwa niat berpindah dapat dipicu oleh berbagai faktor, seperti ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, atau ketidakpuasan terhadap kompensasi.
2. Perencanaan karir (*Career Planning Theory*) menunjukkan adanya pertimbangan jangka panjang tentang masa depan karyawan di perusahaan.

3. Komitmen karyawan, pernyataan positif yang menunjukkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.
4. Harapan, keyakinan karyawan tentang prospek masa depan di perusahaan. Karyawan yang merasa bahwa masa depan tidak cerah di perusahaan saat ini mungkin merasa kurang termotivasi untuk tetap tinggal.

Dalam penelitian Zafar *et al* (2022) menyatakan bahwa, ada beberapa indikator untuk mengukur niat untuk berpindah yaitu:

1. Kesadaran untuk mencari pekerjaan baru, dapat disimpulkan bahwa seberapa sering karyawan berpikir untuk mencari pekerjaan di tempat lain.
2. Rencana untuk meninggalkan pekerjaan, niat untuk resign dalam waktu dekat.
3. Aktivitas pencarian pekerjaan, seberapa aktif karyawan dalam mencari peluang pekerjaan baru.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel niat untuk berpindah pada penelitian ini adalah indikator dari (Gašić & Berber, 2023).

Menurut pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa niat untuk berpindah adalah kecenderungan atau keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini dan mencari pekerjaan di tempat lain.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Pengaturan Kerja Fleksibel dan Keterikatan Karyawan

Penelitian Gašić & Berber (2023) menunjukkan bahwa, pengaturan kerja fleksibel memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Karyawan yang memiliki akses ke pengaturan kerja fleksibel cenderung lebih

terlibat dan termotivasi di tempat kerja. Hasil penelitian dari Shilpakar *et al* (2024) karyawan yang menggunakan pengaturan kerja fleksibel lebih memiliki hasil keterikatan dan kinerja yang lebih tinggi daripada yang bukan pengguna. Maka dari itu pengaturan kerja fleksibel secara signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Dalam penelitian Binti & Malek (2020) menunjukkan bahwa, pengaturan kerja fleksibel memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap keterikatan karyawan, karyawan yang memiliki fleksibilitas dalam bekerja cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan. Pada penelitian Weideman & Hofmeyr (2020) menyatakan bahwa, pengaturan kerja fleksibel memengaruhi berbagai konstruksi keterikatan karyawan, yang menjadi pendorong penting bagi bisnis untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan meningkatkan hasil kinerja.

Karyawan yang memiliki kemungkinan untuk menggunakan pengaturan kerja fleksibel memperoleh otonomi dan kendali yang lebih besar atas pekerjaan, meningkatkan keseimbangan kerja-kehidupan, dapat merasakan tingkat energi dan ketahanan mental yang lebih tinggi selama bekerja, dapat juga meningkatkan keterikatan yang lebih kuat dalam pekerjaan, mengalami rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan, serta konsentrasi dan keasyikan yang lebih tinggi dengan pekerjaan (Gašić & Berber, 2023).

Karyawan yang diberikan pengaturan kerja fleksibel, dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan keinginan sekaligus memenuhi pekerjaan. Hal ini dapat meningkatkan keinginan untuk terlibat dalam pemenuhan peran dan tanggung jawab dalam organisasi (Shilpakar *et al.*, 2024).

2.3.2. Pengaruh Pengaturan Kerja Fleksibel dan Niat Untuk Berpindah

Ditemukan pada penelitian Gašić & Berber (2023) bahwa pengaturan kerja fleksibel memiliki efek negatif terhadap niat untuk berpindah, hal ini berarti bahwa semakin baik pengaturan kerja fleksibel yang diberikan, semakin rendah niat karyawan untuk berpindah. Menurut penelitian Tsen *et al* (2022) menunjukkan bahwa, pengaturan kerja fleksibel dapat mengurangi niat untuk berpindah, tetapi efektivitasnya dipengaruhi oleh persepsi kemandirian pekerjaan.

Menurut Shilpakar *et al* (2024) pengaturan kerja fleksibel menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat untuk berpindah, yang berarti bahwa pengaturan kerja yang fleksibel dapat mengurangi niat karyawan untuk berpindah.

Ketika karyawan memiliki kesempatan untuk menggunakan pengaturan kerja yang fleksibel, karyawan dapat memiliki kendali yang lebih besar atas otonomi dalam urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini dapat meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, sehingga karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan akan memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan tertentu, menunjukkan sikap kerja yang positif, serta tidak berupaya menghindari tanggung jawab atau meninggalkan organisasi (Gašić & Berber, 2023).

Ketika organisasi yang menawarkan kebijakan yang responsif terhadap keluarga (misalnya, jam kerja yang fleksibel, informasi tentang layanan penitipan anak di masyarakat) menghasilkan niat untuk berpindah yang jauh lebih rendah dibandingkan dengan organisasi yang tidak menawarkan kebijakan tersebut (Shilpakar *et al.*, 2024).

2.3.3. Pengaruh Keterikatan Karyawan dan Niat Untuk Berpindah

Pada penelitian Juliantara *et al* (2020) bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat untuk berpindah. Temuan penelitian dari Hamam (2023) menunjukkan bahwa, keterikatan karyawan mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat untuk berpindah. Menurut Kanuto (2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keterikatan karyawan menunjukkan dampak negatif yang signifikan pada keinginan untuk berpindah.

Keterikatan karyawan hubungan negatif antara dengan niat pergantian karyawan (Otoo, 2024). Keterikatan karyawan berpengaruh negatif terhadap niat untuk berpindah (Mulang, 2022). Keterikatan karyawan berkorelasi negatif terhadap niat untuk berpindah, karyawan dengan keterikatan yang lebih tinggi memiliki rasa memiliki yang lebih besar terhadap organisasi dan mengurangi keinginan untuk keluar yang pada gilirannya mengurangi pergantian karyawan (Shilpakar *et al.*, 2024).

Karyawan yang merasa terikat dengan perusahaan memiliki dedikasi tinggi terhadap organisasi dan bekerja dengan semangat yang kuat. Keterikatan karyawan tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi dapat membantu mengurangi niat untuk keluar dari organisasi. Selain itu, keterikatan yang baik mendorong pola pikir positif dan sikap yang lebih baik terhadap pekerjaan (Otoo, 2022).

Karyawan yang terlibat cenderung memiliki keterikatan yang lebih besar terhadap organisasinya dan kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasinya. Selain itu, karyawan yang terlibat bersedia untuk menggambarkan

berbagai perilaku yang menambah keberhasilan organisasi, yaitu komitmen, partisipasi, antusiasme, inisiatif, kejujuran, advokasi, dan kreativitas (Swe & Lu, 2019).

2.3.4. Pengaruh Pengaturan Kerja yang Fleksibel dan Niat Berpindah Kerja yang Dimediasi Keterikatan Karyawan

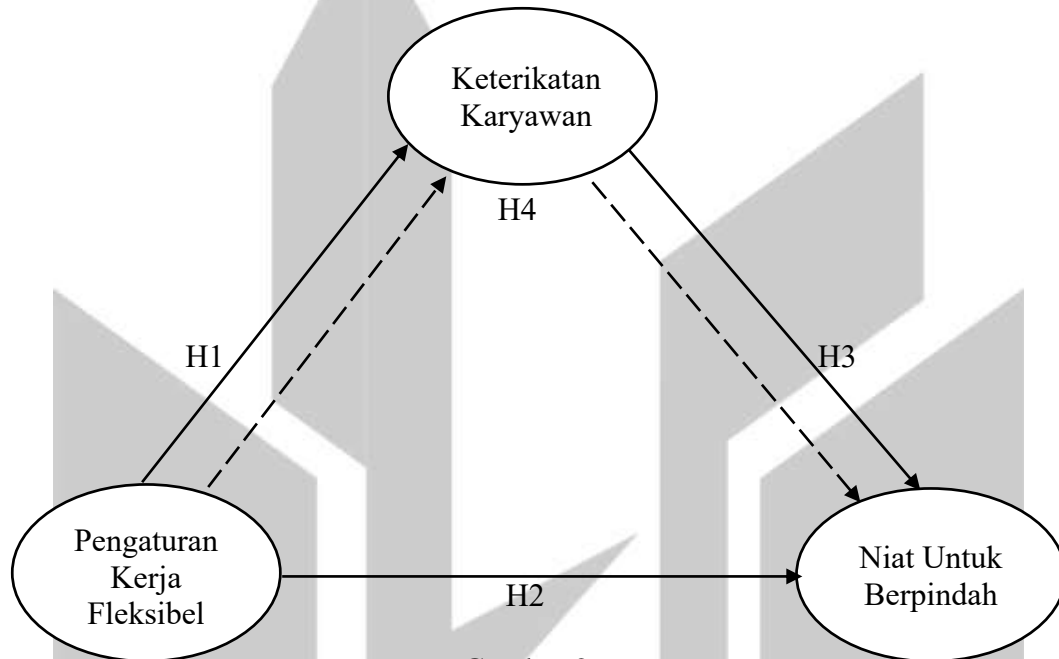
Keterikatan karyawan memiliki efek mediasi positif dalam pengaruh antara pengaturan kerja fleksibel dan niat untuk berpindah, karyawan yang lebih terlibat dalam pekerjaan akan cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi, ketika karyawan diberikan fleksibilitas dalam pekerjaan (Gašić & Berber, 2023).

Keterikatan yang lebih tinggi di tempat kerja mengarah pada loyalitas dan keterikatan yang lebih kuat terhadap suatu organisasi, dan ini menghasilkan tingkat keinginan untuk berpindah karyawan yang lebih rendah. Hasil penelitian menyatakan bahwa keterikatan karyawan memediasi pengaruh antara pengaturan kerja yang fleksibel dan keinginan untuk berpindah kerja dan bahwa karyawan yang menganggap pengaturan kerja yang fleksibel lebih baik memiliki tingkat keinginan untuk berpindah kerja yang lebih rendah ketika lebih terlibat dalam pekerjaan (Gašić & Berber, 2023).

Keterikatan karyawan memediasi sepenuhnya pengaruh antara pengaturan kerja fleksibel-pekerjaan dan niat untuk berpindah. Namun, keterikatan karyawan memiliki mediasi kompetitif (parsial) antara pengaturan kerja fleksibel-keluarga dan niat untuk berpindah (Shilpakar *et al.*, 2024).

2.4. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan landasan teori maka kerangka pemikiran dari penelitian yang dilakukan tercantum pada gambar 2.6.



Gambar 2.6
Kerangka Penelitian Miftachun Nafis (2025)

2.5. Hipotesis

H1: Pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang.

H2: Pengaturan kerja fleksibel berpengaruh negatif terhadap niat untuk berpindah pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang

H3: Keterikatan karyawan berpengaruh negatif terhadap niat untuk berpindah pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang.

H4: Keterikatan karyawan memiliki efek mediasi positif dalam pengaruh antara pengaturan kerja yang fleksibel dan niat berpindah kerja pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang.