

**ANALISIS PENGARUH PENGATURAN KERJA FLEKSIBEL TERHADAP KONFLIK
KERJA-KE-KELUARGA DAN INTENSI KELUAR: *SUPPORTIVE WORK-FAMILY
CULTURE* SEBAGAI PEMEDIASI**

Erna Resmiani

Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Raden Rahmat, Malang
Sari Sitalaksmi

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

ABSTRAK

*Persaingan global dan pesatnya perubahan teknologi telah menciptakan turbulensi lingkungan bisnis, yang kemudian memicu ketidakpastian bisnis. Di sisi lain, komposisi keluarga dan tenaga kerja mengalami perubahan, seperti adanya wanita karir, dan suami istri yang sama-sama bekerja. Hal ini akan berdampak pada kehidupan kerja dan keluarga mereka. Agar kinerja karyawan tidak terganggu, beberapa perusahaan mulai menawarkan pengaturan kerja fleksibel bagi karyawannya. Melalui penelitian ini akan diketahui bagaimana pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap konflik kerja-ke-keluarga dan intensi keluar yang dimediasi oleh *supportive work-family culture*. Data penelitian dikumpulkan melalui survei yang disebarkan kepada para karyawan yang bekerja secara fleksibel dari berbagai sektor industri di Indonesia. Tercatat sebanyak 113 responden telah ikut berpartisipasi dalam survei ini. Data dianalisis menggunakan metode *hierarchical regressions* dan *sobel*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel dapat menurunkan konflik kerja-ke-keluarga dan intensi keluar. Pengaruh ini ikut disebabkan oleh *supportive work family culture* yang terbentuk ketika pengaturan kerja fleksibel diberlakukan di perusahaan.*

Kata kunci: *pengaturan kerja fleksibel, konflik kerja-ke-keluarga, intensi keluar, *supportive work family culture*.*

ABSTRACT

Global competition and rapid changes in technology has created turbulence of the business environment, which then triggers business uncertainty. On the other hand, family and labor composition changed, such as the career woman, and the husband and wife who are both working. This will impact on the life of workers and their families. In order the employees performance are not disturbed, some companies began to offer flexible work arrangements for their employees.

*Through this research will be known how the influence of flexible work arrangements on work-to-family conflict and turnover intentions mediated by *supportive work-family culture*. The research data are collected through a survey, distributed to the employees who work flexibly from various industrial sectors in Indonesia. As many as 113 respondents have participated in this survey. The data are analyzed using *hierarchical regressions* and *sobel*. The results showed that flexible work arrangements can reduce work-to-family conflict and turnover intentions. These influences come because *supportive work family culture* are formed when flexible work arrangements applied at the company.*

Keywords: *flexible work arrangements, work-to-family conflict, turnover intentions, *supportive work-family culture**

A. Pendahuluan

Meningkatnya persaingan global, pesatnya perubahan teknologi, dan meluasnya ekspektasi pelanggan telah memicu turbulensi lingkungan bisnis (Sanchez *et.al.*, 2007). Turbulensi ini memicu ketidakpastian sehingga menuntut perusahaan untuk selalu memberikan respon dengan cepat, dan pada akhirnya, perusahaan akan menuntut para pegawainya untuk memberikan kinerja terbaik mereka.

Di sisi lain, telah terjadi perubahan pada komposisi keluarga dan tenaga kerja, seperti adanya ibu pekerja dan pasangan dual-karir yang mempunyai tanggung jawab terhadap anak atau orang tua (Fiksenbaum, 2014; Allen, 2001). Perubahan komposisi keluarga dan tenaga kerja ini membuat karyawan memikul dua peran utama (yaitu pekerjaan dan keluarga) yang harus mereka kelola dalam waktu bersamaan. Baik pasangan suami istri yang sama-sama bekerja, seorang ibu pekerja yang memiliki tanggung jawab terhadap anaknya, atau seorang karyawan yang memiliki tanggung jawab terhadap orang tuanya harus bisa mengatur waktu sedemikian rupa agar pekerjaan mereka tidak mengganggu peran mereka di rumah. Fenomena tersebut tidak hanya terjadi di negara maju (*e.g.* Giannikis dan Mihail, 2011), tapi terjadi juga di negara berkembang seperti Indonesia dan Malaysia (Nastiti, 2006).

Besarnya tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab terhadap kehidupan pribadi dan keluarga telah membuat karyawan kesulitan untuk mengelolanya. Hal ini dikonfirmasi melalui laporan yang isinya mengabarkan bahwa sejak tahun 1996, banyak karyawan yang memiliki kesulitan untuk mengelola waktu antara kehidupan pekerjaan dan keluarga mereka, sehingga karyawan tersebut mengalami peningkatan stres dan konflik pada dirinya (Fiksenbaum, 2014).

Oleh karena itu, perusahaan menawarkan kebijakan yang ramah keluarga bagi karyawan seperti pengaturan kerja fleksibel, sebagai solusi yang ditawarkan dalam menghadapi masalah antara kehidupan pekerjaan dan keluarga karyawan. Melalui kebijakan ini, perusahaan berusaha untuk mengurangi tekanan yang dirasakan karyawan atas meningkatnya sejumlah kewajiban dan tanggung jawab terhadap pekerjaan dan keluarga (de Sivatte dan Guadamillas, 2013).

Pembahasan mengenai pengaturan kerja fleksibel telah mengalami peningkatan (Kattenbach, 2010; Origo dan Pagani, 2008; Sanchez *et.al.*, 2007), terutama terkait dengan manfaat dan dampak positif yang dapat dirasakan baik oleh perusahaan maupun karyawan (Giannikis dan Mihail, 2011). Berdasarkan beberapa survei, hingga saat ini, banyak perusahaan yang telah menawarkan dan menerapkan pengaturan kerja fleksibel kepada karyawannya (Shockley dan Allen, 2012; Kattenbach, 2010; Casper dan Harris, 2008; Kelliher dan Anderson, 2008; Mann *et.al.*, 2000) dan hal tersebut diprediksi akan terus mengalami peningkatan (Grant *et.al.*, 2013; Mann *et.al.*, 2000).

Pengaturan kerja fleksibel didefinisikan sebagai kebijakan dan praktik apapun, baik formal atau informal, dari suatu organisasi, yang memungkinkan fleksibilitas karyawan untuk bekerja secara bervariasi terkait kapan dan dimana pekerjaan dilakukan (Maxwell *et.al.*, 2007). Melalui pengaturan ini, diharapkan karyawan dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan keluarga secara terpadu (Batt dan Valcour, 2003).

Giannikis dan Mihail (2011) menyebutkan bahwa pengaturan kerja fleksibel penting bagi organisasi. Hal ini disebabkan karena pengaturan kerja fleksibel memungkinkan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berbakat, berkualitas, dan berdedikasi (Giannikis dan Mihail, 2011; Lin *et.al.*, 2011; Allen, 2001), mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan (Lin *et.al.*, 2011; Sanchez *et.al.*, 2007; Allen, 2001), dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Sanchez *et.al.*, 2007). Dari sisi karyawan, beberapa peneliti telah menemukan dampak positif dari penerapan pengaturan kerja fleksibel, diantaranya adalah dapat menciptakan keseimbangan kerja-kehidupan karyawan (*e.g.* Grant *et.al.*, 2013; Shockley dan Allen, 2012; Kelliher dan Anderson, 2008; Watson dan Lightfoot, 2003), komitmen karyawan (*e.g.* de Sivatte dan Guadamillas, 2013), dan kepuasan kerja (*e.g.* Wheatley dalam Grant *et.al.*, 2013; Kelliher dan Anderson, 2008).

Di antara kajian yang ada, diketahui bahwa pengaruh ketersediaan pengaturan kerja fleksibel terhadap konflik kerja-ke-keluarga dan intensi keluar karyawan masih menghasilkan temuan yang berbeda-beda, yaitu ada yang menemukan pengaruh negatif di antara variabel-variabel tersebut ada pula yang tidak menemukan hubungan sama sekali (*e.g.* de Sivatte dan Guadamillas, 2013; Mennino *et.al.*, 2005; Thompson dan Prottas 2005; Batt dan Vacour, 2003; Allen, 2001; Thompson *et.al.*, 1999). Hal tersebut dapat disebabkan karena perusahaan yang menerapkan pengaturan kerja fleksibel lebih tertarik dengan manfaat yang akan diterima perusahaan dari pengaturan ini, dan bukan menerapkan pengaturan kerja fleksibel karena bentuk kepeduliannya kepada karyawan dan keluarga karyawan.

Bagi perusahaan yang betul-betul peduli dengan karyawan dan keluarga karyawan, maka penerapan pengaturan kerja fleksibel akan mendorong perusahaan untuk merubah budaya yang ada menjadi *supportive work-family culture* (Allen, 2001). Artinya, melalui *supportive work-family culture* yang dirasakan oleh karyawan tersebut, karyawan dapat mengintegrasikan kehidupan pekerjaan dan keluarga secara terpadu, maka secara tidak langsung ketersediaan pengaturan kerja fleksibel dapat menurunkan konflik kerja-ke-keluarga dan intensi keluar karyawan. Dalam rangka menguji hubungan sebab akibat tersebut, maka penelitian ini dilakukan, yaitu dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap konflik kerja-ke-keluarga dan intensi keluar yang dimediasi oleh *supportive work-family culture*.

B. Pengembangan Hipotesis

Pada dasarnya, pekerjaan dan keluarga merupakan dua hal penting yang signifikan dalam kehidupan sosial orang dewasa (Cloninger *et.al.*, 2015; Rathi dan Barath, 2013; Zhang *et.al.*, 2012). Kombinasi antara kedua domain tersebut seringkali menyebabkan konflik (ten Brummelhuis *et.al.*, 2010). Dalam hal ini, konflik yang terjadi adalah konflik kerja-keluarga.

Greenhaus dan Beutell (1985) mendefinisikan konflik kerja-keluarga sebagai bentuk konflik antar peran di mana tekanan peran dari domain pekerjaan dan keluarga saling bertentangan dalam beberapa hal. Literatur terkait pekerjaan dan keluarga telah mengidentifikasi dua dimensi dari konflik kerja keluarga, yaitu: dimensi pertama mengacu pada konflik yang timbul ketika peran pekerjaan mengganggu peran keluarga (konflik kerja-ke-keluarga) dan dimensi kedua mengacu pada konflik yang timbul ketika peran keluarga mengganggu peran yang berhubungan dengan pekerjaan (konflik keluarga-ke-kerja) (Cloninger *et.al.*, 2015; Rathi dan Barath, 2013; Zhang *et.al.*, 2012). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa domain pekerjaan lebih banyak ditemukan mempengaruhi konflik kerja-ke-keluarga dibandingkan konflik keluarga-ke-kerja (Fiksenbaum, 2014; de Sivatte dan Guadamillas, 2013).

Konflik kerja-ke-keluarga dapat diminimalisir melalui pengaturan kerja fleksibel. Hal ini dapat dijelaskan melalui *Work/Family Border Theory*. Menurut Clark (2000), gagasan utama dari *Work/Family Border Theory* adalah pekerjaan dan keluarga merupakan domain yang berbeda dan saling mempengaruhi satu sama lain. Kedua domain ini berbeda dalam hal tujuan yang ingin dicapai, budaya, bahasa yang digunakan, perilaku yang dapat diterima, dan cara dalam menyelesaikan tugas (Clark, 2000). Perbedaan-perbedaan tersebut akan sulit untuk diubah. Oleh karena itu, individu dapat membentuk beberapa derajat kondisi domain pekerjaan dan keluarga dan batasan diantara keduanya hingga mencapai titik keseimbangan, dimana titik keseimbangan ini diartikan sebagai kepuasan yang individu rasakan di tempat kerja dan rumah dengan konflik peran seminimum mungkin (Clark, 2000).

Menurut Clark (2000), batasan yang muncul antara domain pekerjaan dan keluarga ada yang bersifat tipis dan ada juga yang lebih besar, sehingga transisi yang dibutuhkan individu dari pekerjaan ke keluarga atau sebaliknya akan berbeda. Jika batasan yang terbentuk tipis, artinya antara domain pekerjaan dan keluarga memiliki persamaan dalam beberapa aspek seperti bahasa yang digunakan, budaya, dan cara dalam menyelesaikan tugas maka transisi yang dilakukan hanya sedikit. Sebaliknya, individu akan melakukan transisi yang bersifat ekstrim jika batasan antara domain pekerjaan dan keluarga begitu besar, sehingga karyawan merasakan konflik kerja-ke-keluarga pada tingkatan yang tinggi.

Melalui pemanfaatan pengaturan kerja fleksibel, batasan antara pekerjaan dan keluarga menjadi tipis, karyawan dapat mengintegrasikan aktivitas pekerjaan dan keluarga dengan baik, sehingga transisi yang dibutuhkan menjadi sedikit. Berdasarkan keuntungan yang diperoleh dari pengaturan kerja fleksibel, karyawan memiliki kontrol dalam mengatur aktivitas kerja, terkait kapan dan dimana karyawan bekerja, terutama bagi yang menggunakan fleksibilitas waktu dan tempat kerja (Fiksenbaum, 2014). Kontrol tersebut dapat digunakan karyawan dengan tujuan agar tuntutan peran pekerjaan dan keluarga dapat diatur sedemikian rupa sehingga dapat meminimalisir terjadinya konflik.

Hipotesis 1: Pengaturan kerja fleksibel berpengaruh negatif terhadap konflik kerja ke-keluarga.

Kontrol dalam mengatur aktivitas kerja dapat membantu karyawan untuk selalu memenuhi tanggung jawab dan perannya kepada keluarga. Kontrol ini diperoleh ketika karyawan dapat memanfaatkan pengaturan kerja fleksibel yang ditawarkan oleh perusahaan (Fiksenbaum, 2014).

Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial, tempat kerja tertentu dapat menyebabkan hubungan interpersonal yang disebut dengan hubungan pertukaran sosial (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Hubungan ini akan berkembang ketika perusahaan mengelola karyawannya dengan baik sehingga dapat menimbulkan konsekuensi yang menguntungkan (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Artinya, hubungan yang kuat akan terjalin ketika terjadi transaksi yang adil dan menguntungkan antara perusahaan dengan karyawannya, yaitu perusahaan memperhatikan dan memenuhi hak-hak dan kebutuhan karyawan, kemudian karyawan membayarnya dengan sikap dan perilaku kerja yang positif dan efektif yang tentunya dapat menguntungkan perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan yang menyediakan program ramah keluarga bagi karyawan seperti pengaturan kerja fleksibel akan memperoleh konsekuensi yang menguntungkan, yaitu karyawan yang merasakan manfaat dari program tersebut akan membalas kebaikan perusahaan dengan cara tetap tinggal di perusahaan tempat dia bekerja saat ini, sehingga perusahaan tidak akan kehilangan karyawan potensialnya. Artinya, karyawan yang merasakan manfaat dari pengaturan kerja fleksibel tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Hipotesis 2: Pengaturan kerja fleksibel berpengaruh negatif terhadap intensi keluar.

Pengaruh yang diberikan pengaturan kerja fleksibel dalam menekan atau menurunkan konflik kerja-ke-keluarga dan intensi keluar tidak terlepas dari peran *supportive work-family culture* sebagai budaya yang dibangun perusahaan dalam merespon kebijakan pengaturan kerja fleksibel. Sesuai dengan konsep perubahan dari Anderson dan Anderson (2010) yang menyatakan bahwa satu

pemicu perubahan dapat mendorong perubahan lainnya. Misalnya, perubahan pada bagian *organizational imperatives* (struktur, sistem, proses, teknologi, sumber daya, keterampilan dasar atau bahkan kepegawaian) akan mendorong perubahan pada bagian *cultural imperatives* (Anderson dan Anderson, 2010).

Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa keputusan perusahaan untuk mengaktifkan kebijakan pengaturan kerja fleksibel akan mendorong perubahan pada budaya organisasi. Artinya, perusahaan yang betul-betul peduli dengan karyawan dan keluarga karyawan tentu akan merubah budaya organisasi yang ada sehingga menjadi budaya yang dapat mendukung kesuksesan pengaturan kerja fleksibel (Thompson *et.al.*, 1999). Budaya yang dimaksud adalah *supportive work-family culture*.

Hipotesis 3: Pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif terhadap supportive work-family culture.

Supportive work-family culture dapat dilihat dari adanya dukungan dari organisasi, serta adanya konsekuensi karir dan tuntutan waktu organisasional yang diharapkan dapat mendukung karyawan dalam melakukan integrasi kehidupan pekerjaan dan keluarga (Thompson *et.al.*, 1999). Budaya yang dirasakan karyawan ini akan membantu karyawan untuk mengurangi tekanan yang muncul saat pengintegrasian dua domain tersebut. Artinya, *supportive work-family culture* dapat mempengaruhi karyawan dalam mengelola kehidupan pekerjaan dan keluarganya, sehingga konflik kerja-ke-keluarga dapat diminimalisir. Selain itu, *supportive work-family culture* membuat karyawan dapat merasakan hubungan yang baik antara dirinya dan perusahaan. Karyawan akan membalas kebaikan dari perusahaan dengan terus bekerja di perusahaan, tanpa memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Hipotesis 4: Supportive work-family culture berpengaruh negatif terhadap konflik kerja-ke-keluarga;

Hipotesis 5: Supportive work-family culture berpengaruh negatif terhadap intensi keluar.

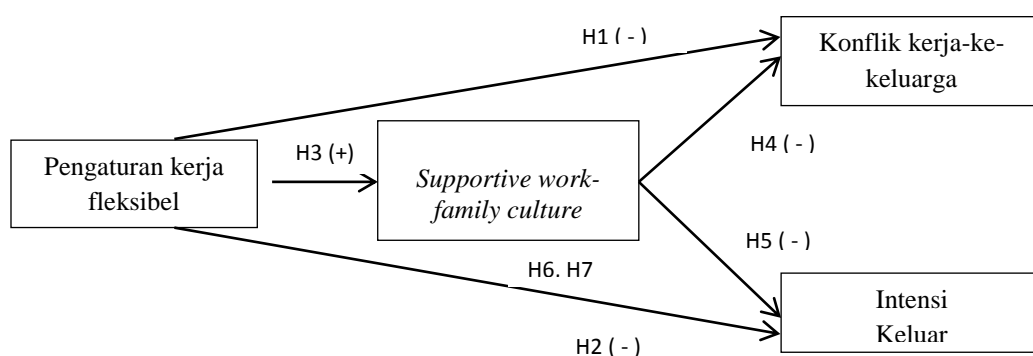
Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa perusahaan yang betul-betul peduli dengan kebutuhan karyawan akan menerapkan pengaturan kerja fleksibel dan merespon pengaturan ini dengan menyesuaikan budaya organisasi di dalamnya hingga menjadi *supportive work-family culture*. Budaya yang menguntungkan bagi karyawan ini secara langsung dapat meminimalisir konflik kerja-ke-keluarga dan intensi keluar karyawan.

Hipotesis 6: *Supportive work-family culture memediasi pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap konflik kerja-ke-keluarga;*

Hipotesis 7: *Supportive work-family culture memediasi pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap intensi keluar.*

Secara keseluruhan, model dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1. Pada gambar tersebut terlihat bahwa hubungan sebab akibat antara pengaturan kerja fleksibel dengan konflik kerja-ke-keluarga dan intensi keluar sama-sama dimediasi oleh *supportive work-family culture*.

Gambar 1
Model Penelitian



C. Metode Penelitian

a. Pengukuran Variabel

Pengukuran pengaturan kerja fleksibel menggunakan delapan butir pertanyaan dari de Sivatte dan Guadamillas (2013) terkait berapa banyak pegawai yang mendapat tawaran program pengaturan kerja fleksibel. Pengukuran konflik kerja-ke-keluarga menggunakan lima butir pernyataan dari Netemeyer *et.al.* (dalam Sari, 2014). Pengukuran intensi keluar menggunakan tiga butir pernyataan yang diambil dan diadaptasi dari Mobley (dalam Khairani, 2014). Pengukuran *supportive work-family culture* menggunakan 17 butir dari Mauno (2010), delapan butir terkait dukungan manajerial, lima butir terkait konsekuensi karir dan empat butir terkait tuntutan waktu organisasional.

Semua butir pertanyaan diterjemahkan dari Bahasa Inggris ke dalam Bahasa Indonesia untuk memudahkan responden dalam memberikan jawaban. Butir-butir pertanyaan variabel pengaturan kerja fleksibel dan *supportive work-family culture* diterjemahkan oleh lembaga bahasa yang menguasai bahasa Inggris dan bahasa Indonesia dengan baik. Kemudian, butir-butir pertanyaan dari variabel konflik kerja-ke-keluarga dan intensi keluar sudah tersedia dalam bentuk bahasa Indonesia yang sudah teruji instrumennya, baik dari sisi validitasnya maupun reliabilitasnya.

Dalam penelitian ini, dipertimbangkan juga faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi variabel dependen (Gudono, 2014). Sehingga, beberapa variabel dimasukkan ke dalam penelitian sebagai variabel kontrol. Variabel kontrol yang digunakan dalam penelitian ini adalah *gender*, umur, dan *tenure*.

b. Populasi, Sampel dan Metode Analisis Data

Cooper dan Schindler (2011) mendefinisikan populasi sebagai total elemen tentang apa yang akan dibuatkan kesimpulannya, yang mana elemen tersebut merupakan partisipan individu atau objek penelitian. Sedangkan sampel merupakan satu set yang lebih kecil dari kasus yang dipilih peneliti dari cakupan yang lebih besar dan bisa digeneralisir untuk populasi (Neuman, 2006).

Target populasi pada penelitian kali ini adalah seluruh karyawan yang memanfaatkan pengaturan kerja fleksibel di Indonesia. Indonesia dipilih karena, hampir sebagian besar penelitian terkait pengaturan kerja fleksibel dilakukan di negara-negara barat, sedangkan di negara-negara berkembang sejauh ini jarang ada yang meneliti (Lin *et.al.*, 2011).

Terkait teknik pengambilan sampel, Peneliti menggunakan *purposive sampling*. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi dalam penelitian ini tidak diketahui dengan pasti, serta ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh responden sebelum responden mengisi kuesioner yang diberikan. Adapun kriteria yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah (1) karyawan yang memanfaatkan program pengaturan kerja fleksibel minimal satu tahun (2) karyawan yang sudah berkeluarga dengan atau tanpa anak; dan atau pasangan dual-karir; dan atau karyawan yang mempunyai tanggung jawab untuk merawat orang tuanya (3) karyawan yang bekerja pada perusahaan di Indonesia.

Pengujian seluruh hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis *hierarchical regressions*. Sesuai dengan saran dari Baron dan Kenny (1986) pengujian mediasi dapat dilakukan dengan analisis regresi. Selain itu, pengujian mediasi akan dilakukan dengan menggunakan metode Sobel, dengan tujuan untuk menguji *indirect effect* antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator (Baron dan Kenny, 1986). Pengujian akan dilakukan menggunakan kalkulator *online* Sobel pada situs <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>.

Mengenai ukuran sampel, Hair *et.al.* (2010) mengatakan bahwa untuk penelitian yang menggunakan analisis regresi minimal dapat menggunakan 50 sampel, akan tetapi 100 sampel untuk sebagian besar penelitian lebih disukai. Selanjutnya, pengumpulan data penelitian dilakukan melalui *online survey*. Teknik ini dilakukan karena target populasi penelitian ini mengumpul pada satu grup media sosial, sehingga *online survey* lebih memungkinkan untuk dilakukan.

D. Hasil dan Pembahasan

a. Karakteristik Responden

Sebagian besar responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki (86,73%). Melalui penelitian ini dapat diketahui bahwa sektor industri teknologi dan informasi menjadi sektor industri yang paling banyak menerapkan pengaturan kerja fleksibel di Indonesia (53,98%).

Tabel 1
Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Perempuan	15	13,27
	Laki-laki	98	86,73
Sektor Industri	Teknologi dan Informasi	61	53,98
	Telekomunikasi	11	9,73
	Media	5	4,42
	Games	5	4,42
	Jasa	13	11,5
	Pendidikan	7	6,2
	Lain-lain	11	9,73

b. Statistik Deskriptif

Tabel 2
Nilai Rata-rata, Standar Deviasi, dan Korelasi antar Variabel Penelitian^a

Variabel	Rata-rata	SD	1	2	3	4	5	6
Kontrol								
1. Gender								
2. Umur			0,01					
3. Masa kerja organisasi			0,08	0,46**				
Independen								
4. Pengaturan kerja fleksibel	2,77	1,05	-0,02	0,07	0,1			
Dependen								
5. Konflik kerja-ke-keluarga	2,59	0,83	0,08	-0,22*	-0,04	-0,27**		
6. Intensi keluar	2,63	1,06	0,06	-0,21*	-0,04	-0,37**	0,61**	
Pemediasi								
7. <i>Supportive work-family culture</i>	3,47	0,55	-0,3**	0,18	-0,03	0,25**	-0,59**	-0,5**

^aN = 113; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

Dari Tabel 2, dapat diketahui bahwa pengaturan kerja fleksibel memiliki hubungan negatif dengan konflik kerja-ke-keluarga dan intensi keluar, serta memiliki hubungan positif dengan *supportive work-family culture*. Kemudian, *supportive work-family culture* memiliki hubungan negatif dengan konflik kerja-ke-keluarga dan intensi keluar.

c. Pengujian Hipotesis

Rincian hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis *hierarchical regressions* dapat dilihat pada Tabel 3. Tabel 3 menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh

negatif signifikan terhadap konflik kerja-ke-keluarga ($\beta = -0,26$; $p \leq 0,01$), dengan demikian **hipotesis 1 didukung**. Nilai *adjusted R²* pada model menunjukkan nilai yang signifikan (*adjusted R²* 0,09; $p = 0,01$), yang artinya variabel pengaturan kerja fleksibel dapat menjelaskan varians konflik kerja-ke-keluarga sebesar 9%.

Pengujian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh negatif terhadap intensi keluar telah terbukti ($\beta = -0,37$; $p \leq 0,001$), artinya **hipotesis 2 didukung**. Variabel pengaturan kerja fleksibel dapat menjelaskan intensi keluar karyawan sebesar 15% (*adjusted R²* = 0,15; $p = 0,001$).

Selanjutnya, pengaturan kerja fleksibel terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *supportive work-family culture* ($\beta = 0,24$; $p \leq 0,01$), sehingga dapat dikatakan bahwa **hipotesis 3 didukung**. Pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa angka *adjusted R²* pada model menunjukkan nilai yang signifikan (*adjusted R²* = 0,19; $p = 0,01$). Hal ini menandakan bahwa variabel pengaturan kerja fleksibel dapat menjelaskan varians *supportive work-family culture* sebesar 19%. Sedangkan sisa nilai persentasenya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan dalam penelitian ini.

Selanjutnya, dapat dilihat bahwa variabel mediasi *supportive work-family culture* berpengaruh negatif yang signifikan terhadap konflik kerja-ke-keluarga ($\beta = -0,6$; $p \leq 0,001$). Dengan demikian, **hipotesis 4 didukung**. Berdasarkan hasil pengujian yang ditunjukkan pada Tabel 3, dapat diketahui bahwa *adjusted R²* pada model bernilai signifikan. Artinya, variabel *supportive work-family culture* dapat menjelaskan variabel konflik kerja-ke-keluarga sebesar 35% ($p \leq 0,001$).

Hasil pada Tabel 3 juga menunjukkan bahwa *supportive work-family culture* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap intensi keluar karyawan ($\beta = -0,48$; $p \leq 0,001$). Dengan demikian, **hipotesis 5 didukung**. Variabel *supportive work-family culture* dapat menjelaskan variabel intensi keluar karyawan sebesar 22% (*adjusted R²* = 0,22; $p \leq 0,001$).

Pada Tabel 3, pengujian hipotesis pada tahap empat, yaitu ketika variabel independen pengaturan kerja fleksibel dan variabel mediasi *supportive work-family culture* dimasukkan ke dalam persamaan regresi secara simultan, terlihat bahwa pengaturan kerja fleksibel tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap konflik kerja-ke-keluarga ($\beta = -0,12$; $p > 0,05$), sementara, *supportive work-family culture* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap konflik kerja-ke-keluarga ($\beta = -0,56$; $p \leq 0,001$). Berdasarkan hasil pengujian tersebut dan mengingat hasil pengujian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel memiliki pengaruh negatif signifikan dengan konflik kerja-ke-keluarga dan memiliki pengaruh positif signifikan dengan

supportive work-family culture, maka **hipotesis 6 didukung** dan mediasi yang tercipta adalah mediasi penuh (*fully mediation*).

Tabel 3
Hasil Uji Hierarchical Regressions

	<i>Supportive work-family culture</i> β	Konflik kerja-ke-keluarga β	Intensi keluar β
Tahap 1			
Gender	-0,29**	0,07	0,06
Umur	0,24*	-0,26*	-0,24*
Masa kerja organisasi	-0,12	0,08	0,07
Adjusted R ²	0,11***	0,03**	0,02
Tahap 2			
Pengaturan kerja fleksibel	0,24**	-0,26**	-0,37***
Adjusted R ²	0,16**	0,09**	0,15***
F	6,37***	3,87**	6,04***
Tahap 3			
<i>Supportive work-family culture</i>		-0,6***	-0,48***
Adjusted R ²		0,35***	0,22***
F		15,83***	8,86***
Tahap 4			
Pengaturan kerja fleksibel		-0,12	-0,27**
<i>Supportive work-family culture</i>		-0,56***	-0,40***
Adjusted R ²		0,35***	0,28***
F		13,29***	9,79***

N = 113; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Terakhir, Tabel 3, pada pengujian tahap empat, ketika pengaturan kerja fleksibel sebagai variabel independen dan *supportive work-family culture* sebagai variabel mediasi diujikan secara simultan terhadap variabel dependen intensi keluar karyawan, dapat diketahui bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar ($\beta = -0,27$; $p \leq 0,001$), begitu pula dengan *supportive work-family culture* memiliki pengaruh negatif signifikan dengan intensi keluar ($\beta = -0,40$; $p \leq 0,001$). Akan tetapi, pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap intensi keluar pada pengujian simultan ini menjadi lemah dibandingkan dengan pengujian sebelumnya. Dengan mengetahui hal tersebut, dan mengingat hasil pengujian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif signifikan dengan *supportive work-family culture*, serta pengujian yang menunjukkan bahwa *supportive work-family culture* berpengaruh negatif signifikan dengan intensi keluar karyawan, maka **hipotesis 7 didukung** dan mediasi yang tercipta adalah mediasi sebagian (*partially mediation*).

Selain melalui analisis *hierarchical regressions*, pengujian mediasi juga dilakukan menggunakan metode sobel. Hasilnya menunjukkan bahwa *supportive work-family culture* memediasi pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap konflik kerja-ke-keluarga ($T = 2,67$;

standar *error* = 0,07; $p \leq 0,01$), serta memediasi pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap intensi keluar karyawan ($T = 3,26$; standar *error* = 0,10; $p \leq 0,001$).

d. Pengujian Tambahan

Berdasarkan model penelitian yang diajukan (Gambar 1), terlihat bahwa antara konflik kerja-ke-keluarga dan intensi keluar tidak diajukan sebagai hubungan yang akan diuji dalam penelitian ini. Hal ini didasarkan pada temuan Zhang *et.al.* (2012) yang menunjukkan bahwa di negara-negara Asia seperti Cina, tidak ditemukan hubungan antara konflik kerja-ke-keluarga dengan intensi keluar karyawan. Keterkaitan dengan intensi keluar ditemukan pada dimensi konflik pekerjaan-keluarga lainnya, yaitu konflik keluarga-ke-kerja. Zhang *et.al.* (2012) menyebutkan bahwa konflik keluarga-ke-kerja memiliki hubungan yang positif dengan intensi keluar karyawan.

Setelah melakukan analisis deskriptif korelasi antar variabel, ternyata diketahui bahwa konflik kerja-ke-keluarga memiliki hubungan positif signifikan dengan intensi keluar karyawan ($r = 0,61$; $p \leq 0,01$) (Tabel 2). Hal ini berarti bahwa ketika karyawan merasakan konflik kerja-ke-keluarga pada tingkat yang tinggi, maka karyawan tersebut akan merasakan intensi keluar pada tingkat yang tinggi pula. Oleh karena itu, dilakukan pengujian lanjutan untuk mengetahui: (a) apakah konflik kerja-ke-keluarga berpengaruh positif terhadap intensi keluar (b) apakah konflik kerja-ke-keluarga memediasi pengaruh *supportive work-family culture* terhadap intensi keluar.

Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4. Dari Tabel 4 terlihat bahwa konflik kerja-ke-keluarga berpengaruh positif terhadap intensi keluar karyawan ($\beta = 0,59$; $p \leq 0,001$). Artinya, semakin tinggi konflik kerja-ke-keluarga yang dirasakan karyawan maka, semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Pengujian ini juga menunjukkan bahwa konflik kerja-ke-keluarga memediasi penuh pengaruh *supportive work-family culture* terhadap intensi keluar. Hal ini terlihat ketika *supportive work-family culture* dan konflik kerja-ke-keluarga dimasukkan secara simultan ke dalam model regresi, terlihat bahwa pengaruh *supportive work-family culture* terhadap intensi keluar menjadi tidak signifikan ($\beta = -0,18$; $p > 0,05$), sementara konflik kerja-ke-keluarga tetap memberikan pengaruh positif terhadap intensi keluar ($\beta = 0,49$; $p \leq 0,001$).

Tabel 4
Hasil Uji *Hierarchical Regressions*

	Konflik kerja-ke- keluarga β	Intensi keluar β
Tahap 1		
Gender	0,07	0,06
Umur	-0,26*	-0,24*
Masa kerja organisasi	0,08	0,07
Adjusted R ²	0,03**	0,02
Tahap 2		
<i>Supportive work-family culture</i>	-0,6***	-0,48***
Adjusted R ²	0,35***	0,22***
F	15,83***	8,86***
Tahap 3		
Konflik kerja-ke-keluarga		0,59***
Adjusted R ²		0,36***
F		16,61***
Tahap 4		
<i>Supportive work-family culture</i>		-0,18
Konflik kerja-ke-keluarga		0,49***
Adjusted R ²		0,37***
F		14,28***

N = 113; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

e. Diskusi

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang diberikan dari pengaturan kerja fleksibel yang disediakan oleh perusahaan terhadap konflik kerja-ke-keluarga dan intensi keluar yang dirasakan karyawan melalui *supportive work-family culture*.

Melalui hasil pengujian hipotesis pertama diketahui bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh negatif terhadap konflik kerja-ke-keluarga ($\beta = -0,26$; $p \leq 0,01$). Artinya, semakin fleksibel karyawan bekerja maka semakin rendah konflik kerja-ke-keluarga yang karyawan rasakan. Hasil ini sama dengan beberapa temuan sebelumnya (*e.g.* de Sivatte dan Guadamillas, 2013; Allen, 2001).

Perusahaan-perusahaan dari beragam sektor industri di Indonesia diketahui rata-rata lebih banyak menyediakan pengaturan jam kerja fleksibel untuk karyawannya. Pemanfaatan jam kerja fleksibel membuat karyawan dapat memulai dan mengakhiri pekerjaan sesuai dengan kebutuhan masing-masing, selama total jam kerja karyawan terpenuhi (misal delapan jam per hari). Dengan pengaturan jam kerja fleksibel, karyawan dapat mengontrol waktu. Karyawan sangat diuntungkan dengan pengaturan jam kerja fleksibel yang disediakan perusahaan. Temuan ini sesuai dengan *Work/Family Border Theory* (Clark, 2000), yaitu karyawan yang memanfaatkan pengaturan jam kerja fleksibel memiliki kemudahan dalam mengatur waktu, batasan waktu yang biasanya menjadi

kendala dalam mengatur kehidupan pekerjaan dan keluarga menjadi tipis sehingga karyawan tidak mengalami tekanan yang besar ketika mengkombinasikan domain pekerjaan dan keluarga.

Selain dapat meminimalisir konflik kerja-ke-keluarga, pengaturan kerja fleksibel juga ditemukan dapat meminimalisir intensi keluar karyawan ($\beta = -0,37$; $p \leq 0,001$). Hal ini mengandung makna, semakin fleksibel karyawan bekerja maka semakin rendah karyawan merasakan intensi keluar. Hal ini sesuai dengan temuan sebelumnya (e.g. Batt dan Valcour, 2003; Allen, 2001; Thompson *et.al.*, 1999).

Temuan kedua pada penelitian ini mendukung Teori Pertukaran Sosial. Perusahaan sebagai pihak yang membutuhkan karyawan untuk menunjang keberlangsungan hidup perusahaan, tentu tidak menginginkan karyawan potensialnya keluar dari perusahaan. Di sisi lain, ketika karyawan tidak dapat mengintegrasikan dua domain terpenting dalam hidupnya (pekerjaan dan keluarga) (Cloninger *et.al.*, 2015, Rathi dan Barath, 2012; Zhang *et.al.*, 2012), maka karyawan akan mulai memikirkan untuk keluar dari perusahaan, mencari alternatif pekerjaan lain yang diperkirakan dapat memenuhi kebutuhannya (Mobley dalam Khairani, 2014). McNall *et.al.* (2010) juga menyebutkan bahwa karyawan akan mencari perusahaan yang memahami dan peduli tentang pemenuhan kehidupan karyawan di luar pekerjaan. Hal ini tidak terjadi pada karyawan yang bekerja secara fleksibel di Indonesia. Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, pemanfaatan pengaturan jam kerja fleksibel memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu dengan baik dalam rangka mengintegrasikan kehidupan pekerjaan dan keluarga secara terpadu. Dengan demikian, karyawan dapat merasakan perhatian dan kepedulian yang diberikan perusahaan untuk mereka. Hal tersebut dapat mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku karyawan (McNall *et.al.*, 2010). Menurut McNall *et.al.* (2010), perhatian dan kepedulian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan dan keluarganya dapat menghasilkan pikiran, sikap, dan perilaku positif karyawan. Manfaat yang diberikan perusahaan melalui pengaturan jam kerja fleksibel akan dibalas karyawan dengan cara terus bekerja pada perusahaan, tanpa berpikir untuk keluar dari perusahaan.

Pada praktiknya, pengaturan kerja fleksibel diterapkan perusahaan dengan merubah budaya organisasi yang ada sebelumnya menjadi budaya yang sesuai dengan pengaturan ini, yaitu *supportive work-family culture*. Hal ini dibuktikan dengan terdukungnya hipotesis 3, 4, 5, 6, dan 7.

Temuan ini sesuai dengan konsep perubahan Anderson dan Anderson (2010). Perusahaan yang memilih untuk menawarkan pengaturan kerja fleksibel tanpa merubah nilai-nilai dan norma organisasi yang sesuai maka tidak akan memperoleh hasil yang diharapkan (Allen, 2001; Thompson *et.al.*, 1999), seperti kemungkinan untuk kehilangan karyawan potensial dan karyawan akan mudah merasakan konflik sehingga menurunkan semangat kerja dan meningkatkan kelelahan emosional. Menurut Anderson dan Anderson (2010), perubahan pada bagian *organizational imperatives*

(struktur, sistem, proses, teknologi, sumber daya, keterampilan dasar atau bahkan kepegawaian) akan mendorong perubahan pada bagian *cultural imperatives* (Anderson dan Anderson, 2010). Sesuai dengan konsep tersebut, perusahaan di Indonesia menyediakan program pengaturan kerja fleksibel dan merubah budaya yang ada menjadi *supportive work-family culture*. Melalui budaya tersebut, karyawan dapat merasakan manfaat yang diperoleh dari pengaturan kerja fleksibel, yaitu karyawan dapat mengontrol ruang dan waktu. Karyawan melakukan penyesuaian waktu agar peran pekerjaan dan keluarga yang ditanggungnya dapat dijalankan secara terpadu sehingga konflik kerja-ke-keluarga dan intensi keluar dapat ditekan atau diminimalisir.

Pengujian tambahan yang dilakukan penelitian ini menghasilkan temuan yang berbeda dengan hasil penelitian Zhang *et.al.* (2012) yang menunjukkan bahwa hanya dimensi konflik keluarga-kerja yang memiliki hubungan positif dengan intensi keluar. Sementara pada penelitian ini diketahui bahwa konflik kerja-ke-keluarga memiliki pengaruh positif terhadap intensi keluar karyawan. Penjelasan yang mungkin dalam menanggapi temuan-temuan tersebut adalah adanya kemungkinan bahwa karyawan di Indonesia memiliki perhatian yang sama besarnya terhadap domain pekerjaan dan keluarga, seperti yang disebutkan oleh Cloninger *et.al.* (2015), Rathi dan Barath (2013), dan Zhang *et.al.* (2012), pekerjaan dan keluarga merupakan dua domain terpenting dalam kehidupan sosial orang dewasa. Dengan demikian, jika tuntutan peran pekerjaan mengganggu peran keluarga karyawan maka, karyawan akan berpikir untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain yang lebih bisa memihak karyawan untuk mengintegrasikan kehidupan pekerjaan dan keluarganya.

Sebelumnya diketahui bahwa *supportive work-family culture* belum menjadi mediator yang kuat dalam pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap intensi keluar karyawan. Hal ini bisa disebabkan karena banyak faktor lain di luar model penelitian yang dapat mempengaruhi intensi keluar. Setelah dilakukan pengujian tambahan, ditemukan hal menarik yaitu konflik kerja-ke-keluarga terbukti menjadi mediator yang kuat dalam pengaruh *supportive work-family culture* terhadap intensi keluar karyawan. Artinya, dalam proses terjadinya intensi keluar memang melibatkan banyak faktor di dalamnya. Satu hal yang dapat disimpulkan melalui penelitian ini adalah pengaturan kerja fleksibel dapat mempengaruhi perusahaan untuk merubah budaya organisasinya menjadi *supportive work-family culture*, yang kemudian dari kebijakan dan budaya tersebut memudahkan karyawan dalam mengelola kehidupan pekerjaan dan keluarganya, sehingga konflik kerja-ke-keluarga yang biasanya muncul dalam pengkombinasian kedua domain ini dapat diminimalisir. Konflik kerja-ke-keluarga ada pada tingkatan yang rendah akan mempengaruhi pikiran karyawan agar karyawan tetap tinggal di perusahaan, membalas kebaikan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan melalui kebijakan pengaturan kerja fleksibel.

E. Kesimpulan dan Saran Penelitian Mendatang

a. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah karyawan yang bekerja secara fleksibel di Indonesia rata-rata berasal dari sektor industri teknologi dan informasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa karyawan Indonesia yang bekerja secara fleksibel merasakan adanya *supportive work-family culture* yang kemudian ditemukan dapat meminimalisir konflik kerja-kekeluarga dan intensi keluar karyawan.

b. Saran Penelitian Mendatang

Jika dilihat dari hasil analisis deskriptif (rata-rata *supportive work-family culture* lebih besar dibanding pengaturan kerja fleksibel) dan *Signalling Theory*, *supportive work-family culture* dapat diperlakukan sebagai pemoderasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian lanjutan yang menganalisis pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap konflik kerja-kekeluarga dan intensi keluar dengan *supportive work-family culture* sebagai pemediasi dan pemoderasi, yang tentunya harus didukung dengan teori-teori yang kuat dalam pembangunan hipotesisnya.

Penilaian atas setiap pertanyaan dan pernyataan yang diberikan melalui kuesioner dilakukan dengan cara *self reporting*. Kedepannya, untuk menguatkan teori secara empiris, ada baiknya jika penelitian selanjutnya melakukan penilaian dengan cara *multi/cross reporting*. Hal ini dapat dilakukan oleh supervisor, rekan kerja, atau bahkan pihak keluarga, disesuaikan dengan konteks penelitian yang diusulkan.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Temuan dari penelitian ini dapat digunakan pada penelitian selanjutnya sebagai bahan awal untuk mengkaji secara lebih mendalam berbagai hal yang dirasakan karyawan dalam memanfaatkan pengaturan kerja fleksibel pengaruhnya terhadap berbagai hasil (*outcome*) karyawan, sesuai dengan konteks penelitian yang diusulkan. Peneliti selanjutnya juga dapat menggali lebih dalam mekanisme proses pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap intensi keluar, yang mana *supportive work-family culture* yang dijadikan pemediasi dalam penelitian ini tidak/belum menjadi mediator yang kuat pada hubungan tersebut. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat dilakukan menggunakan metode kualitatif atau *mix method*.

Sebagian besar sampel pada penelitian ini bekerja di sektor industri informasi dan teknologi, dan beberapa sektor industri lain dalam jumlah kecil (<10%). Pada penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menggunakan sampel pada sektor industri lain untuk melihat apakah hipotesis yang diajukan dapat terdukung pada sampel lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D. (2001), "Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, pp. 414-435.
- Anderson, D., dan Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management: how to achieve breakthrough result through conscious change leadership* (2nd edition). United States of America: Pfeiffer.
- Baron, R. M., dan Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No. 6, pp. 1173-1182.
- Batt, R., dan Valcour, P. M. (2003), "Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover," *Industrial Relations*, Vol. 42, pp. 189-220.
- Casper, W. j., dan Harris, C. M. (2008), "Work-life Benefits and Organizational Attachment: Self-interest Utility and Signalling Theory Models," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72, pp. 95-109.
- Clark, S. C. (2000), "Work/family Border Theory: A New Theory of Work Family Balance," *Human Relations*, Vol. 53 No. 6, pp. 747-770.
- Cloninger, P. A., Selvarajan, T. T., Singh, B., dan Huang, S. (2015), "The Mediating Influence of Work-Family Conflict and the Moderating Influence of Gender on Employee Outcomes," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26 No.18, pp. 2269-2287.
- Cooper, D. R., dan Schindler, P. S. (2011). *Business Research Methods* (eleventh edition). New York: McGraw Hill.
- Cropanzano, R., dan Mitchell, M. S. (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 874-900.
- De Sivatte, I. D., dan Guadamillas, F. (2013), "Antecedents and Outcomes of Implementing Flexibility Policies in Organizations," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No.7, pp. 1327-1345.
- Fiksenbaum, L. M. (2014), "Supportive Work-family Environments: implications for work-family conflict and well-being," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 No.5, pp. 653-672
- Giannikis, S. K., dan Mihail, D. M. (2011), "Flexible Work Arrangements in Greece: a study of employee perceptions," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 02, pp. 417-432.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., dan Spurgeon, P. C. (2013), "An Exploration of the Psychological Factors Affecting Remote E-worker's Job Effectiveness, Well-being and Work-life balance," *Employee Relations*, Vol. 35 No. 5, pp. 527-546.
- Greenhouse, J. H., dan Beutell, N. J. (1985), "Sources of Conflict Between Work and Family Roles," *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 1, pp. 76-88.
- Gudono. (2014). *Analisis Data Multivariat*. Yogyakarta: BPF.
- Hair, J. F., William, B., Barry, J. B., dan Rolph, A. (2010). *Multivariate Data Analysis* (seventh edition). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kattenbach, R., Demerouti, E., dan Nachreiner, F. (2010), "Flexible Working Times: effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance," *Career Development International*, Vol. 15 No. 3, pp. 279-295.
- Kelliher, C., dan Anderson, D. (2008), "For Better or For Worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 419-431.
- Khairani, R. (2014). Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Pada Intensi Keluar Dengan Burnout Dan Dukungan Atasan Langsung Sebagai Pemediasi Dan Pemoderasi Studi Pada Pemeriksaan BPK-RI. *Tesis S2 Magister Manajemen UGM*. Yogyakarta.

- Lin, Z., Kelly, J., dan Trenberth, L. (2011), "Antecedents and consequences of the introduction of flexible benefit plans in China," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 05, pp. 1128-1145.
- Mann, S., Varey, R., dan Button, W. (2000), "An Exploration of the Emotional Impact of Teleworking via Computer-mediated Communication," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 7, pp. 668-690.
- Mauno, S. (2010), "Effects of Work-family Culture on Employee Well-being: Exploring moderator effects in a longitudinal sample," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 19 No.6, pp. 675-695.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., dan MacVicar, A. (2007), "The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses," *Employee Relations*, Vol. 29 No. 2, pp. 138-161.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., dan Nicklin, J. M. (2010), "Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment," *The Journal of Psychology*, Vol. 144 no. 1, pp. 61-81.
- Mennino, S. F., Rubin, B. A., dan Brayfield, A. (2005), "Home-to-Job and Job-to-Home Spillover: The Impact of Company Policies and Workplace Culture," *The Sociological Quarterly*, Vol. 46, pp. 107-135.
- Nastiti, R. T. (2006). Pengaruh Tekanan Pekerjaan dan Tekanan Keluarga Terhadap Konflik Pekerjaan-Keluarga: Studi Perbandingan Jepang-Indonesia. *Tesis S2 Manajemen UGM*. Yogyakarta.
- Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (sixth edition). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Origo, F., dan Pagani, L. (2008), "Workplace Flexibility and Job Satisfaction: some evidence from Europe," *International Journal of Manpower*, Vol. 29 No. 6, pp. 539-566.
- Rathi, N., dan M, Barath. (2013), "Work-family Conflict and Job and Family Satisfaction," *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 32 No. 4, pp. 438-454.
- Sánchez, A. M., Pérez, M. P., Carnicer, P. L., dan Jiménez, M. J. V. (2007), "Teleworking and Workplace Flexibility: a study of impact on firm performance," *Personnel Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 42-64.
- Sari, K. (2014). Pengaruh Overcommitment pada Keterikatan Kerja dengan Konflik Kerja-Keluarga sebagai Pemediasi. *Tesis S2 Manajemen UGM*. Yogyakarta.
- Shockley, K. M., dan Allen, T. D. (2012), "Motives for Flexible Work Arrangement Use," *Community, Work and Family*, Vol. 15 No.2, 217-231.
- Ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., dan van der Lippe, T. (2010), "Collegiality Under Pressure: the effects of family demands and flexible work arrangements in the Netherlands," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No.15, pp. 2831-2847.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., dan Lyness, K. S. (1999), "When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, pp. 391-415.
- Thompson, C. A., dan Prottas, D. J. (2005), "Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-being," *Journal of Occupational and Health Psychology*, Vol. 10, pp. 100-118.
- Watson, I., dan Lightfoot, D. J. (2003), "Mobile Working with Connexions," *Facilities*, Vol. 21 No. 13, pp. 347-352.
- Zhang, M., Griffeth, R. W., dan Fried, D. D. (2012), "Work-family Conflict and Individual Consequences," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 No. 7, pp. 696-713.