

Pengaruh *Workplace Flexibility* terhadap *Turnover Intentions* Karyawan Hotel Grand Asia dengan *Work-Family Conflict* sebagai Variabel Mediasi

Laurentius Stevanus
Christine Winstinindah Sandroto
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

Abstract

The hospitality industry is synonymous with long work days, long working hours, low job security, and working in shifting hours that are uncommon. This condition can lead to turnover intentions. One of the causes of employee turnover is a lack of workplace flexibility and also due to the work family conflict. This study aims to determine the effect of workplace flexibility on turnover intentions with work-family conflict as an intervening variable. The population is all employees of Hotel Grand Indonesia, the sample size is determined based on the Slovin formula, and the sampling technique with convenience sampling. The results showed work-family conflict has significant positive effect on turnover intentions, workplace flexibility has significant negative influence on turnover intentions, workplace flexibility has significant negative influence on work-family conflict, work-family conflict has a role to mediate the effects of workplace flexibility to turnover intentions, gender has a role to moderate the effect of workplace flexibility on work-family conflict, where the effect of workplace flexibility on work-family conflict is much more significant for female employees than male employees.

Keywords: *workplace flexibility; work-family conflict; turnover intentions*

Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Mengelola tingkat *turnover* karyawan agar tidak terlalu tinggi merupakan salah satu isu yang paling menantang yang harus dihadapi setiap perusahaan. Mobley (1982) dalam Phillips dan Connell (2004), menyatakan bahwa *turnover* karyawan dapat menimbulkan berbagai macam biaya, baik biaya langsung maupun tidak langsung. Biaya bukan satu-satunya bahaya yang ditimbulkan oleh *turnover* karyawan. Terdapat dua jenis *turnover* yaitu secara sukarela (*voluntary*) dan sebaliknya (*involuntary*). Menurut Armstrong (2010), karyawan-karyawan yang ingin dipertahankan oleh perusahaan justru seringkali merupakan karyawan yang paling mungkin meninggalkan perusahaan. Hal ini tentunya dapat merugikan perusahaan karena berkurangnya sumber daya manusia yang berkualitas. Masalah-masalah tersebut terutama dirasakan oleh industri perhotelan.

Industri perhotelan identik dengan hari kerja yang lama, jam kerja yang panjang, keamanan kerja rendah, keharusan akan koordinasi dengan orang lain, dan pergantian shift pada jam-jam yang tidak biasa. Juga terdapat karakteristik kerja lainnya yang cocok dengan industri perhotelan yakni penjadwalan yang tidak menentu, jam kerja yang nontradisional dan pengendalian jam kerja yang minimal (Blomme, dkk. 2010). Karakteristik-karakteristik pekerjaan tersebut merupakan penyebab stres kerja yang potensial berkaitan dengan *turnover intentions* (Hom, 2002, diacu dalam Cleveland dkk., 2007).

Disini, penulis memilih untuk menggunakan *turnover intentions* karena beberapa alasan. Sebagaimana Igbaria dan Siegel (1992) dalam Force (2008), menyatakan bahwa *turnover intentions* memprediksi *turnover* dengan lebih baik dibanding variabel-variabel afektif seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional, dan biaya yang dikeluarkan dalam mengumpulkan pernyataan *turnover intentions* lebih rendah dibanding mengumpulkan data mengenai *turnover* yang sebenarnya. Kemudian Fishbein dan Ajzen (1975) dalam Antani (2007), juga menyatakan bahwa satu-satunya prediktor yang paling baik dalam menentukan sebuah perilaku individu adalah intensi atau niat untuk melakukan perilaku tersebut sehingga *turnover intention* merupakan prediktor *turnover* yang terbaik. Berdasarkan alasan-alasan tersebut maka variabel *turnover intentions* yang digunakan dalam penelitian ini dan bukan *turnover*.

Salah satu hal yang dapat menyebabkan karyawan menjadi stres dan tertekan sehingga ingin berhenti dari pekerjaannya adalah *work-family conflict* (Blomme, dkk., 2010). Sementara *workplace flexibility* dikatakan sebagai variabel penting yang mempengaruhi *work-family conflict* (Swanberg, dkk., 2008) sehingga (Blomme, dkk., 2010) berpendapat bahwa peningkatan pada *workplace flexibility* akan menghasilkan penurunan pada *work-family conflict* yang akan menyebabkan *turnover* karyawan menjadi berkurang. Ketika mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan antar karir dan keluarga, wanita cenderung akan mendahulukan keluarga sehingga dapat menyebabkan mereka berhenti dari pekerjaan.

Pada saat pertama kali dibuka untuk umum yakni pada tahun 2007, Hotel Grand Asia mempekerjakan karyawan sebanyak 220 orang. Namun berdasarkan pernyataan HR Manager Hotel Grand Asia, hingga 2015 jumlah karyawan berkurang menjadi 117 orang. Meskipun terdapat sebagian karyawan yang diberhentikan oleh pihak hotel (*involuntary*), para karyawan yang meninggalkan hotel secara sukarela (*voluntary*) memberikan dampak negatif yang cukup signifikan terhadap pendapatan Hotel Grand Asia. Dari observasi awal beberapa karyawan Hotel Grand Asia, mayoritas karyawan wanita menjawab kesulitan dalam menyeimbangkan antara pekerjaan-keluarga dan kurangnya fleksibilitas dalam pekerjaan pernah membuat mereka berpikir untuk berhenti dari pekerjaan mereka. Sementara semua karyawan pria yang diwawancarai pernah namun tidak sering mengalami *work-family conflict* dan merasa fleksibilitas yang diberikan oleh hotel sudah cukup.

Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *work-family conflict* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan Hotel Grand Asia?
2. Apakah *workplace flexibility* memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan Hotel Grand Asia?
3. Apakah *workplace flexibility* memiliki pengaruh signifikan terhadap *work-family conflict* karyawan Hotel Grand Asia?
4. Apakah *work-family conflict* memediasi pengaruh *workplace flexibility* terhadap *turnover intentions* karyawan Hotel Grand Asia?
5. Apakah jenis kelamin memoderasi pengaruh *workplace flexibility* terhadap *work-family conflict* karyawan Hotel Grand Asia?

Kajian Literatur

Work-Family Conflict

Bagi orang dewasa pada umumnya, keluarga dan pekerjaan merupakan dua domain yang paling penting dalam kehidupan mereka. Ketika timbul konflik antara kedua domain tersebut, maka akan berakibat pada konsekuensi-konsekuensi yang merugikan baik bagi

individu maupun organisasi. Ketidakmampuan dalam mengatasi kebutuhan untuk kedua domain tersebut juga dapat menyebabkan peningkatan *absenteeism* dan *turnover*, komitmen organisasional berkurang, dan produktivitas menurun. Banyak peneliti yang berpendapat bahwa *work-family conflict* bersifat dua arah. Konflik yang berasal dari keluarga dapat menimbulkan konsekuensi organisasional. Hal yang sama juga terjadi ketika konflik yang berasal dari pekerjaan dapat berpengaruh terhadap keluarga.

Fu dan Shaffer (2001) mengatakan bahwa terdapat empat faktor yang membuat domain keluarga mempengaruhi domain pekerjaan yaitu status pernikahan, pasangan yang bekerja, tanggung jawab sebagai orangtua, dan waktu yang dihabiskan untuk melakukan pekerjaan rumah. Mereka juga mengidentifikasi enam faktor yang menentukan pengaruh domain pekerjaan terhadap domain keluarga yaitu otonomi peran, ambiguitas peran, konflik peran, peran yang berlebihan, waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan, dan jenis kelamin.

Work-family conflict telah menjadi topik yang semakin penting untuk diteliti (Blomme, dkk., 2010). Hal ini disebabkan oleh perkembangan sosial seperti meningkatnya jumlah wanita yang menjadi tenaga kerja, meningkatnya jumlah *dual-earner couple*, dan sebagai konsekuensinya yaitu jumlah jam kerja yang dihasilkan oleh kedua pasangan semakin tinggi. *Work-family conflict* awalnya lebih dirasakan oleh wanita, namun saat ini pria juga ikut mengalami hal tersebut.

Kahn, dkk. (1964) dalam Greenhaus dan Beutell (1985), mendefinisikan konflik peran dua atau lebih tekanan yang muncul secara bersamaan dimana jika menaruh perhatian pada yang satu akan mempersulit untuk menaruh perhatian pada yang lainnya. Kahn, dkk. (1964) dalam Greenhaus dan Beutell (1985), mendefinisikan *work-family conflict* sebagai “*a form of inter-role conflict in which role pressures from work and family domains are mutually incompatible in some respect*.” *Work-family conflict* terdiri dari dua arah yaitu pekerjaan dapat mengganggu keluarga dan keluarga dapat mengganggu pekerjaan (Lilly, dkk., 2006). Greenhaus dan Beutell (1985) mengidentifikasi tiga bentuk konflik antara peran pekerjaan dan keluarga yakni sebagai berikut :1) Konflik berdasarkan waktu (*time-based*); 2) Konflik berdasarkan kelelahan (*strain-based*); 3) Konflik berdasarkan perilaku (*behavior-based*).

Workplace Flexibility

Umumnya karyawan yang bekerja di perusahaan adalah orang dewasa, dan mereka memiliki tanggung jawab untuk merawat anak dan orangtua mereka. Hal-hal tersebut dapat menyebabkan konflik antara pekerjaan karyawan dan kehidupan pribadi mereka. Selain itu hal tersebut juga dapat menimbulkan keinginan dan kebutuhan para karyawan untuk memiliki fleksibilitas di tempat kerja mereka.

Workplace flexibility merupakan fasilitas yang diberikan perusahaan agar karyawan dapat terus memberikan kontribusi yang produktif terhadap perusahaan namun juga dapat tetap memenuhi tanggung jawab keluarga dan tanggung jawab lainnya (Romer, 2011). *Workplace flexibility* mencakup berbagai macam praktek-praktek kerja yang memungkinkan perusahaan, karyawan, ataupun keduanya untuk mengadaptasi cara-cara dalam bekerja yang dapat memenuhi kebutuhan mereka (Crane & Hill, 2009). Praktek-praktek tersebut meliputi waktu atau penjadwalan kerja dan lokasi kerja. Menurut Crane & Hill (2009) terdapat dua perspektif yang berbeda mengenai fleksibilitas. Perspektif yang pertama berfokus pada organisasi dan kemampuannya dalam menanggapi pasar secara efektif dan efisien. Sedangkan perspektif yang kedua berfokus pada para karyawan dan kemampuan mereka dalam menggunakan kontrol atas kapan, dimana, dan berapa lama mereka bekerja.

Avery & Zabel (2001) mengutip beberapa hasil penelitian sebelumnya mengidentifikasi berbagai manfaat yang muncul dengan adanya fleksibilitas di tempat kerja, yakni: 1) Peningkatan pada jumlah pelamar kerja, *retention*, produktivitas, dan moral (Catalyst, 1989); 2) Meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres dalam pekerjaan/keluarga bagi semua karyawan, termasuk karyawan yang belum memiliki anak (Marshall & Barnett, 1993); 3) Peningkatan produktivitas, peningkatan kepuasan pelanggan, *absenteeism* dan *turnover*

menurun, moral karyawan meningkat, balas jasa dari karyawan yang tidak terkena *downsizing*, dan fleksibilitas sebagai alat perekrutan karyawan (Edelman, 1996); dan 4) Menurunkan stres, meningkatkan *job enrichment* dan otonomi kerja, mengurangi keterlambatan dan *absenteeism*, dan serta meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas (Scandura & Lankau, 1997).

Berikut ini merupakan hal-hal yang mendorong terciptanya kebijakan fleksibilitas di tempat kerja (Avery & Zabel, 2001) : 1) Jumlah wanita dalam tenaga kerja; 2) Peran pria sebagai ayah; 3) Tanggung jawab dalam mengurus orangtua; 4) Penuaan pada *baby boomers*; 5) *Downshifting*; 6) *Corporate downsizing*; dan 7) *Employee recruitment and retention*. Beberapa sumber (Romer, 2011; Carlos, 2012; Galinsky, dkk., 2011) mengatakan bahwa terdapat beberapa tipe atau jenis *workplace flexibility*, yakni sebagai berikut : 1) Fleksibilitas jadwal kerja; 2) Fleksibilitas lokasi bekerja; 3) Fleksibilitas jumlah jam kerja; 4) *Job sharing*; dan *Result Oriented Work Environment* (ROWE).

Turnover

Turnover karyawan yang tidak diinginkan dapat terjadi karena banyak pekerjaan yang lebih menarik. Banyak manajer juga menganggap bahwa *turnover* terjadi karena kesalahan karyawan itu sendiri. Namun sebenarnya apabila mereka lebih memperhatikan karyawan dan mengelola hubungan karyawan dengan lebih baik, kepergian karyawan dari organisasi dapat dicegah. Hinkin dan Tracey (2000) mengatakan “*turnover is caused primarily by poor supervision, a poor work environment, and inadequate compensation.*”

Menurut Taylor (2002), meskipun sebagian besar orang setuju bahwa tingkat *turnover* yang terlalu tinggi akan memberikan implikasi negatif terhadap organisasi, namun terdapat pendapat yang berbeda mengenai seberapa signifikan implikasi tersebut. Umumnya implikasi negatif atas *turnover* karyawan berkaitan dengan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dalam menanganinya. Dalam banyak kasus, elemen biaya yang paling signifikan adalah biaya yang dikeluarkan untuk merekrut karyawan baru. Saat perusahaan sedang mencari karyawan baru untuk direkrut, terdapat pekerjaan yang kosong atau tidak terisi. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan menjadi kurang efektif dan produktif selama beberapa minggu sampai perusahaan mendapatkan karyawan baru untuk mengisi posisi tersebut. Selain itu perusahaan bisa mengeluarkan biaya lebih banyak untuk membayar lembur atau menyewa karyawan sementara. Oleh sebab itu, dengan mengurangi tingkat *turnover* beberapa persen saja, perusahaan dapat lebih menghemat biaya yang cukup besar.

Menurut Phillips & Connell (2004), *turnover* karyawan adalah persentase dari jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Sementara Price (2001) dalam Perez (2008) mendefinisikan *turnover* karyawan sebagai “*individual movement across the membership boundary of an organization*”. Moorhead dan Griffin (2012), menyatakan bahwa: “*turnover occurs when people quit their job*”. Perez (2008) mengutip beberapa peneliti sebelumnya mengatakan bahwa *turnover* dapat dibedakan berdasarkan tiga karakteristik, yakni sebagai berikut : 1) *Voluntariness*. *Turnover* karyawan dapat terjadi dari pihak karyawan itu sendiri (*voluntary*) dan dari pihak organisasi (*involuntary*). *Voluntary turnover* merupakan situasi dimana karyawan perusahaan keluar atau berhenti dari keanggotaan sebagai karyawan perusahaan tersebut (Morrell dkk., 2001). Sementara *involuntary turnover* adalah situasi dimana organisasi yang mengeluarkan karyawan dari keanggotaan organisasi (Price, 1977). Sebagian besar peneliti lebih memfokuskan penelitian mereka terhadap *voluntary turnover*. Tingkat *voluntary turnover* yang tinggi dapat mempengaruhi keefektifan organisasi.; 2) *Avoidability*. Aspek penting lainnya yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah *avoidability* dari *voluntary turnover*. Hal ini berkaitan dengan pertanyaan apakah keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan dapat dicegah atau tidak. Hal ini penting untuk merencanakan intervensi; 3) *Functionality*. Banyak penelitian yang menghubungkan *turnover* dengan dampak negatif terhadap keefektifan organisasi. Namun menurut Morrell dkk. (2001) dalam (Perez (2008), *turnover* juga bisa memberikan keuntungan bagi organisasi. Contoh dari *turnover* yang fungsional adalah pergantian karyawan yang tidak produktif dengan yang lebih produktif.

Phillips & Connell (2004) dan Perez (2008) mengemukakan berbagai dampak negatif dan atau konsekuensi dari terjadinya *turnover* karyawan, yaitu dampak dan konsekuensi bagi organisasi dan dampak dan konsekuensi bagi individu. Adapun dampak dan konsekuensi bagi organisasi adalah: 1) Biaya finansial yang tinggi; 2) Isu keberlangsungan perusahaan; 3) Masalah yang timbul saat karyawan keluar; 4) Menurunnya produktivitas dan alur kerja terganggu; 5) Kualitas pelayanan; 6) Berkurangnya tenaga ahli; 7) Berkurangnya peluang bisnis; 8) Masalah administrasi; 9) Jaringan sosial dan komunikasi terganggu; 10) Kepuasan kerja dari karyawan yang tersisa; dan 11) Nama baik perusahaan. Sedangkan dampak dan konsekuensi bagi individu: 1) Kehilangan tunjangan dan senioritas; 2) Stres akibat transisi dan perubahan; 3) Kesulitan finansial; 4) Kehilangan jaringan social; 5) Biaya relokasi; 6) Usaha yang sia-sia dan proyek yang tidak selesai dan 7) Masalah karir.

Phillips & Edwards (2008) mengelompokkan faktor-faktor yang menyebabkan krisis *turnover* ke dalam dua kategori, yakni faktor eksternal dan faktor internal. Adapun yang termasuk dalam faktor eksternal adalah: 1) Pertumbuhan ekonomi; 2) Rendahnya tingkat pengangguran; 3) Kewirausahaan; 4) Pertumbuhan tingkat pencari kerja melambat; dan 5) Kurangnya tenaga ahli. Sedangkan yang merupakan faktor internal adalah: 1) Kurangnya loyalitas terhadap perusahaan; 2) Keinginan untuk melakukan pekerjaan yang menantang dan berguna; 3) Kebutuhan akan otonomi, fleksibilitas, dan kemandirian; 4) Kebutuhan untuk menerima *reward* atas kinerja; 5) Keinginan untuk mendapatkan semua jenis *benefit*; 6) Keinginan untuk mempelajari keahlian baru; 7) Pertumbuhan karir di segala arah; dan 8) Keinginan untuk menjadi yang terbaik.

Turnover dalam Industri Perhotelan

Turnover karyawan telah menjadi perhatian bagi industri perhotelan sejak lama dan sehingga juga menjadi perhatian bagi para peneliti (Hinkin & Tracey, 2000). Industri perhotelan memiliki karakteristik-karakteristik yang dapat membuat para karyawan stres sehingga mereka dapat berpikir untuk keluar dari industri ini (Hom, 2002, dalam Cleveland dkk., 2007). Karakteristik tersebut yaitu hari kerja yang lama, jam kerja yang panjang, keamanan kerja rendah, keharusan akan koordinasi dengan orang lain, dan pergantian shift pada jam-jam yang tidak biasa juga terdapat karakteristik kerja lainnya yang cocok dengan industri perhotelan yakni penjadwalan yang tidak menentu, jam kerja yang nontradisional, dan pengendalian jam kerja yang minimal (Blomme, dkk., 2010). Selain itu, O'Fallon dan Rutherford (2010) mengatakan bahwa salah satu penyebab industri perhotelan memiliki *turnover* karyawan yang tinggi adalah karena ketersediaan peluang dalam peningkatan gaji dan jabatan (promosi) sangat kecil, sehingga banyak karyawan yang hanya menjadikan industri perhotelan sebagai pekerjaan selingan atau hanya untuk menambah pengalaman sebelum mereka menemukan atau mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Dalam Blomme, dkk., (2010) mengutip penelitian-penelitian sebelumnya, dikatakan bahwa tingkat *turnover* yang tinggi akan membuat biaya meningkat (Hinkin & Tracey, 2000; Hilmer dkk., 2005), menurunnya kompetensi organisasi (Walton, 1985; Lado dan Wilson, 1994), dan sebagai konsekuensinya keunggulan bersaing akan terkikis. Oleh sebab itu, usaha dalam mempertahankan para karyawan menjadi tantangan tersendiri bagi industri perhotelan.

Turnover Intentions

Menurut Brough dan Frame (2004) dalam Antani (2007), *turnover intentions* mengacu pada kemungkinan bahwa seorang individu akan meninggalkan suatu organisasi pada titik tertentu di masa yang akan datang. *Intentions* merupakan pernyataan mengenai perilaku tertentu yang ingin dilakukan (Berndt, 1981, dalam Perez, 2008). Sousa-Poza dan Henneberger (2002), dalam (Perez, 2008) menyebut *turnover intentions* sebagai “*an immediate precursor to actual turnover.*” *Turnover* dan *turnover intentions* umumnya diukur secara terpisah, namun *turnover* diduga meningkat jika *turnover intentions* meningkat *Turnover intentions* mencakup persepsi dan evaluasi individu mengenai alternatif-alternatif pekerjaan lain (Mobley dkk., 1979, dalam

Perez, 2008). Terdapat faktor-faktor yang menjadi penentu dalam timbulnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, yakni : 1) Faktor Psikologis; 2) Faktor Ekonomis; dan 3) Faktor Demografis (Perez, 2008).

Jenis Kelamin

Menurut Ridgeway (2011) jenis kelamin merupakan sebuah bentuk kategori dari ketidaksamaan yang didasarkan pada keanggotaan seseorang dalam kategori atau kelompok sosial tertentu, dalam hal ini kategori tersebut adalah pria dan wanita.

Wharton (2011) mengatakan bahwa terdapat tiga bentuk definisi dari jenis kelamin yang penting untuk diingat. Pertama, jenis kelamin merupakan sebuah proses tetap. Artinya jenis kelamin diproduksi dan direproduksi secara berkelanjutan atau terus menerus. Kedua, jenis kelamin bukan hanya merupakan sebuah karakteristik individu namun muncul pada setiap tingkat dalam struktur sosial. Hal ini termasuk dalam gagasan bahwa jenis kelamin sebagai sebuah “sistem” dari praktek-praktek yang saling terkunci dan ada pada setiap individu secara independen. Ketiga, definisi jenis kelamin mengacu pada kepentingan dalam mengatur hubungan-hubungan ketidaksamaan. Ketidaksamaan dalam masyarakat diciptakan dan dipertahankan oleh keanggotaan dalam kategori tertentu (pria atau wanita) yang mengikat dalam sistem-sistem pengendalian atas sumber daya dan tenaga material.

Jenis Kelamin, *Work-Family Conflict*, dan *Workplace Flexibility*

Pada sebagian besar negara di dunia, meskipun semakin meningkatnya jumlah wanita yang bekerja, masih sering ditemukan bahwa pria merupakan penghasil uang yang utama dalam keluarga sementara wanita cenderung bekerja paruh waktu, memiliki jam kerja yang lebih sedikit, atau memiliki pekerjaan dengan penghasilan yang lebih kecil (Hofacker & Konig, 2013). Pandangan tradisional mengenai tenaga kerja didasarkan pada jenis kelamin, dimana istri memiliki tanggung jawab terhadap keluarga dan suami berperan sebagai pencari nafkah. Meskipun saat ini wanita lebih berpendidikan, lebih banyak yang bekerja, dan memiliki kesempatan kerja yang lebih sama dengan pria, masih terdapat bukti yang menunjukkan bahwa wanita masih memikul tanggung jawab utama dalam pekerjaan rumah tangga (Berardo dkk., 1987, dalam Fu dan Shaffer, 2001).

Tingkat *work-family conflict* yang dirasakan oleh karyawan akan dihubungkan dengan tuntutan peran pekerjaan dan keluarga serta tingkat kendali karyawan terhadap tuntutan-tuntutan tersebut. Persepsi mengenai peran pekerjaan dan keluarga tersebut dipengaruhi oleh *stereotype* peran jenis kelamin (Fu dan Shaffer, 2001). Domain keluarga cenderung lebih mempengaruhi wanita dalam pekerjaan, sementara pria cenderung lebih terpengaruh oleh domain pekerjaan dalam kehidupan rumah tangga (Blomme, dkk., (2010); Lilly dkk., 2006; Fu & Shaffer, 2001).

Hofacker dan Konig (2013) mengatakan bahwa bukan hanya volume pekerjaan, fleksibilitas dalam pekerjaan juga dapat mempengaruhi jenis kelamin secara berbeda. Terutama bagi wanita, kurangnya fleksibilitas dalam pekerjaan dapat meningkatkan *work-family conflict* (Banyard, 2010, dalam Hofacker & Konig, 2013). Konflik-konflik yang dialami oleh wanita dapat meningkatkan ketidakpuasan serta stres dalam domain pekerjaan dan keluarga, dimana hal tersebut dapat menyebabkan wanita berhenti dan berpindah ke pekerjaan yang menyediakan lebih banyak *workplace flexibility* Blomme, dkk. (2010).

Hasil Penelitian Sebelumnya

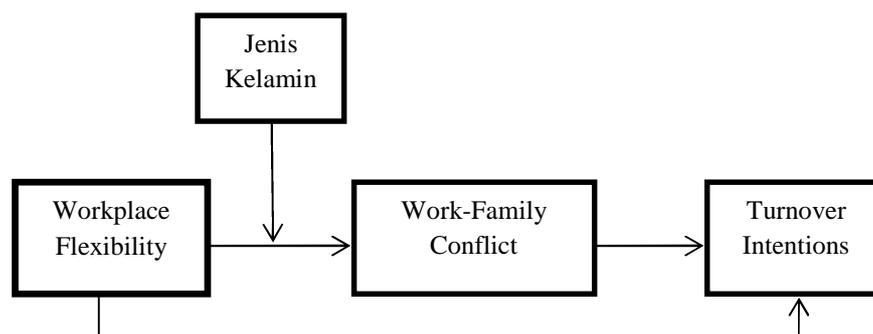
Dalam penelitian yang dilakukan oleh Blomme, dkk. (2010) yang berjudul “*Work-Family Conflict as a Cause for Turnover Intentions in the Hospitality Industry*” menunjukkan bahwa *work-family conflict* memiliki hubungan positif dengan *turnover intentions*. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian-penelitian lainnya antara lain: Boyar dkk. (2003), Haar (2004), dan Antani (2007).

Blomme, dkk. (2010) juga menyimpulkan bahwa *work-family conflict* dapat menjadi variabel mediator hubungan antara *workplace flexibility* dan *turnover intentions*, dimana

pengaruh *workplace flexibility* terhadap *turnover intention* tidak signifikan sehingga membuktikan peran *work-family conflict* sebagai mediator. Penelitian mereka juga menunjukkan bahwa hubungan antara *workplace flexibility* dan *work-family conflict* sangat signifikan bagi wanita, sementara bagi pria tidak signifikan. Hal tersebut membuktikan bahwa jenis kelamin dapat menjadi variabel moderator dalam hubungan antara *workplace flexibility* dan *work-family conflict*.

Model Penelitian

Model penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis Konseptual

Adapun hipotesis-hipotesis konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: *Work-family conflict* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intentions*.
- H₂: *Workplace flexibility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intentions*.
- H₃: *Workplace flexibility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work-family conflict*.
- H₄: *Work-family conflict* memediasi pengaruh *workplace flexibility* terhadap *turnover intentions*.
- H₅: Jenis kelamin memoderasi pengaruh *workplace flexibility* terhadap *work-family conflict*.

Metode Penelitian

Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- *Work-family conflict* merupakan sebuah bentuk konflik antarperan dimana berbagai tekanan atau tuntutan peran dari pekerjaan dan keluarga tidak sesuai satu sama lain. Kuesioner *work-family conflict* dikutip dari Netemeyer & Boles (1996).
- *Workplace flexibility* merupakan fasilitas yang diberikan perusahaan agar karyawan dapat terus memberikan kontribusi yang produktif terhadap perusahaan namun juga dapat tetap memenuhi tanggung jawab keluarga dan tanggung jawab lainnya. Kuesioner *workplace flexibility* dalam penelitian ini dikutip dari Blomme, dkk. (2010).
- *Turnover intentions* merupakan keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan di masa yang akan datang. Kuesioner *turnover intentions (voluntary turnover)* dikembangkan oleh Abelson (1987).
- Jenis kelamin merupakan sebuah bentuk kategori dari ketidaksamaan yang didasarkan pada keanggotaan seseorang dalam kategori atau kelompok sosial tertentu. Kategori atau kelompok sosial yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua jenis, yakni pria dan wanita.

Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama atau secara langsung oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi (Sekaran, 2006).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Grand Asia tahun 2016 yang berjumlah 117 orang. Sementara jumlah sampel adalah 91 orang. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan perhitungan rumus Slovin. Sampel data diperoleh dengan menggunakan teknik *convenience sampling*. Seluruh analisis dan pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan *software* statistik. Sebelumnya dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Jika korelasi (r) menunjukkan hasil $> 0,3$, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pernyataan valid (Sudarmanto, 2002). Skala pengukuran *reliable* memiliki nilai *Cronbach's alpha* minimal 0,70 (Uyanto, 2009). Dari hasil pengujian, semua item pernyataan valid dan reliabel. Juga dilakukan uji F, uji t (Ghozali, 2011). Untuk uji mediasi dan moderasi penulis juga menggunakan *software* statistik namun dengan *add-on* yang bernama *PROCESS macro*.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Dari 91 orang responden, 65,9% berjenis kelamin pria sisanya sebesar 34,1% berjenis kelamin wanita. Sebanyak 54,9% orang berusia 20-29 tahun, kemudian sebanyak 35,2% orang berusia 30-39 tahun, dan sisanya 9,9% orang berusia 40-49 tahun. Jumlah responden yang telah menikah sebanyak 56%, sementara yang belum menikah 44%. Responden yang bekerja selama kurang dari 3 tahun berjumlah 39,6%, sementara responden yang telah bekerja selama 3-5 tahun juga berjumlah 39,6%, dan yang telah bekerja selama 6-8 tahun sejumlah 20,9%.

Uji Hipotesis Pengaruh *Work-Family Conflict* terhadap *Turnover Intentions* (H_1)

Hipotesis 1 terbukti dimana *work-family conflict* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intentions*. Nilai sig $< 0,05$; R Square=0,18.

Tabel 1. Uji t *Work-Family Conflict* terhadap *Turnover Intentions*

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficient	Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.060	2.238		4.496	.000
WFC	.331	.075	.424	4.415	.000

a. Dependent Variable: TOI

Sumber: Data diolah, 2016

Uji Hipotesis Pengaruh *Workplace Flexibility* terhadap *Turnover Intentions* (H_2)

Hipotesis 2 terbukti dimana *workplace flexibility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intentions*. Nilai sig $< 0,05$; R Square=0,075

Tabel 2. Uji t *Workplace Flexibility* terhadap *Turnover Intentions*

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	24.825	1.902			13.049	.000
WFC	-.373	.139	-.273		-2.678	.009

a. Dependent Variable: TOI

Sumber: Data diolah, 2016.

Uji Hipotesis Pengaruh *Workplace Flexibility* terhadap *Work-Family Conflict* (H₃)

Hipotesis 3 terbukti dimana *workplace flexibility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work-family conflict*. Nilai sig < 0,05; R Square = 0,271

Tabel 3. Uji t *Workplace Flexibility* terhadap *Work-Family Conflict*

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	41.694	2.163			19.279	.000
WPF	-.910	.158	-.520		-5.746	.000

a. Dependent Variable: WFC

Sumber: Data diolah, 2016.

Uji Mediasi dan Moderasi : *Work-Family Conflict* Memediasi Pengaruh *Workplace Flexibility* terhadap *Turnover Intentions* (H₄)

1. Melihat pengaruh langsung *workplace flexibility* terhadap *work-family conflict*. Berdasarkan tabel di atas, *workplace flexibility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work-family conflict*. *p-value* < 0,05; R Square = 0,271.

Tabel 4. Uji t *Workplace Flexibility* terhadap *Work-Family Conflict*

Outcome: WFC					
Model					
coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	41.6936	2.1627	19.2785	.0000	37.3963 45.9908
WPF	-.9099	.1584	-5.7462	.0000	-1.2246 -.5953

Sumber: Data diolah, 2016

2. Melihat pengaruh langsung *workplace flexibility* terhadap *turnover intentions*. Dari tabel 5 dapat disimpulkan bahwa *workplace flexibility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intentions*. *p-value* < 0,05; R Square = 0,075.

Tabel 5. Uji t *Workplace Flexibility* terhadap *Turnover Intentions*

Outcome: TOI						
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	24.8248	1.9025	13.0485	.0000	21.0445	28.6050
WPF	-.3730	.1393	-2.6776	.0088	-.6498	-.0962

Sumber: Data diolah, 2016.

- Melihat pengaruh tidak langsung *workplace flexibility* terhadap *turnover intentions* yang dimediasi oleh *work-family conflict*. Berdasarkan tabel 6 di atas dapat dilihat pada kolom “R-square = 0,1835. Nilai *p-value* sebesar $0,0001 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *workplace flexibility* dan *work-family conflict* secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intentions*.

Tabel 6. Koefisien Determinasi dan Uji F *Workplace Flexibility* dan *Work-Family Conflict* terhadap *Turnover Intentions*

Outcome: TOI					
Model Summary					
R	R-sq	MSE	F	df1	df2
.4283	.1835	10.7002	9.8860	2.0000	88.0000
p					
.0001					

Sumber: Data diolah, 2016

Pada tabel 5, *workplace flexibility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intentions*. Namun pada tabel 7 ketika variabel mediasi (*work-family conflict*) muncul, pengaruh *workplace flexibility* terhadap *turnover intentions* menjadi tidak signifikan, dimana *p-value* WPF menjadi $0,5247 > 0,05$. Hal ini membuktikan adanya pengaruh mediasi yang dihasilkan oleh *work-family conflict*. Dengan demikian hipotesis 4 terbukti dimana *work-family conflict* memediasi pengaruh *workplace flexibility* terhadap *turnover intentions*.

Tabel 7. Uji t *Work-Family Conflict* Memediasi Pengaruh *Workplace Flexibility* terhadap *Turnover Intentions*

Outcome: TOI					
Model					
	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	12.2427	4.0887	2.9943	.0036	4.1172
					20.3681
WFC	.3018	.0881	3.4260	.0009	.1267
					.4768
WPF	-.0984	.1541	-.6386	.5247	-.4046
					.2078

Sumber: Data diolah, 2016

Jenis Kelamin Memoderasi Pengaruh *Workplace Flexibility* terhadap *Work-Family Conflict* (H₅)

Berdasarkan tabel 8, dapat dilihat bahwa $R\text{ Square} = 0,4819$ dan nilai $p\text{-value}$ sebesar $0,0000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa *workplace flexibility* dan jenis kelamin secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work-family conflict*.

Tabel 8. Koefisien dan Uji F *Workplace Flexibility* dan Jenis Kelamin terhadap *Work-Family Conflict*

Outcome: WFC						
Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	.6942	.4819	11.2591	19.2839	3.0000	87.0000
	.0000					

Sumber: Data diolah, 2016

Pada tabel di bawah, $p\text{-value}$ variabel jenis kelamin dan *workplace flexibility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work-family conflict*, dimana baik jenis kelamin maupun *workplace flexibility* memiliki $p\text{-value}$ sebesar 0,0328 dan 0,0001, lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05. Nilai t hitung negatif namun $p\text{-value}$ tetap signifikan menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan namun tidak untuk semua subjek atau responden.

Tabel 9. Uji t Jenis Kelamin Memoderasi Pengaruh *Workplace Flexibility* terhadap *Work-Family Conflict*

Outcome: WFC						
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	
ULCI						
constant	27.3888	.5880	46.5777	.0000	26.2200	
	28.5576					
gender	-3.4965	1.6121	-2.1689	.0328	-6.7008	-
	.2922					
WPF	-.8142	.2017	-4.0359	.0001	-1.2152	-
	.4132					
int_1	-2.2920	.4581	-5.0031	.0000	-3.2025	-
	1.3814					
Interactions:						
int_1	WPF	X	gender			

Sumber: Data diolah, 2016

Sementara untuk mengetahui pengaruh moderasi itu sendiri dapat dilihat pada variabel “int_1” yang merupakan variabel interaksi antara *workplace flexibility* dan jenis kelamin, $p\text{-value}$ sebesar $0,0000 < 0,05$, sehingga variabel “int_1” memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work-family conflict*. Hal ini membuktikan adanya pengaruh moderasi yang dihasilkan oleh variabel jenis kelamin. Dengan demikian hipotesis 5 terbukti dimana jenis kelamin memoderasi pengaruh *workplace flexibility* terhadap *work-family conflict*.

Tabel 10. Pengaruh Moderasi Antara Pria dan Wanita

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):							
gender	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
	-.3407	-.0334	.2265	-.1476	.8830	-.4836	.4167
	.6593	-2.3254	.3982	-5.8395	.0000	-3.1169	-1.5339

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Sumber: Data diolah, 2016

Nilai pada baris pertama adalah untuk kategori pria, dan nilai pada baris kedua adalah untuk kategori wanita. Kategori pria memiliki *p-value* sebesar $0,8830 > 0,05$. Sementara pada baris kedua, kategori wanita memiliki *p-value* sebesar $0,0000 < 0,05$. Nilai *t* hitung negatif namun *p-value* tetap signifikan menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan namun tidak untuk semua subjek atau responden.

Hasil tersebut dapat menjelaskan lebih jauh mengenai peran jenis kelamin sebagai variabel yang memoderasi pengaruh *workplace flexibility* terhadap *work-family conflict*. Pada golongan pria, pengaruh *workplace flexibility* terhadap *work-family conflict* tidak signifikan. Sedangkan pada golongan wanita, pengaruh *workplace flexibility* terhadap *work-family conflict* signifikan. Hal tersebut semakin membenarkan hipotesis 5 dalam penelitian ini dimana jenis kelamin memoderasi pengaruh *workplace flexibility* terhadap *turnover intentions*.

Pembahasan

Hasil analisis sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Blomme, dkk. (2010), dimana *work-family conflict* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intentions*, *workplace flexibility* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intentions*, dan *workplace flexibility* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *work-family conflict*.

Hotel Grand Asia perlu mengelola *work-family conflict* dengan bijaksana karena semakin tinggi *work-family conflict* yang dialami karyawan akan semakin meningkatkan *turnover intentions*. Berdasarkan olahan kuesioner, saat ini persepsi karyawan Hotel Grand Asia terhadap adanya *work-family conflict* adalah cukup tinggi, dimana mereka mempersepsikan bahwa tuntutan dari pekerjaan mengganggu kehidupan rumah tangga dan keluarganya, waktu yang digunakan untuk bekerja membuat mereka kesulitan untuk memenuhi tanggung jawab keluarga, hal-hal yang ingin mereka lakukan di rumah tidak dapat dilakukan karena tuntutan dari pekerjaannya, tekanan dari pekerjaan membuat mereka kesulitan untuk memenuhi tanggung jawab keluarga, tuntutan dari keluarga atau pasangan saya mengganggu aktivitas pekerjaannya, mereka harus menunda pekerjaan karena tuntutan waktu di rumah, hal-hal yang ingin mereka lakukan di tempat kerja tidak dapat dilakukan karena tuntutan dari keluarga atau pasangan, tekanan dari pekerjaan membuat mereka kesulitan untuk memenuhi tanggung jawab keluarga, dan teristimewa mereka mempersepsikan tinggi bahwa mereka merasa bahwa dimana karena tanggung jawab pekerjaan, mereka harus mengubah rencana aktivitas keluarga.

Turnover intentions dipersepsikan tinggi dimana responden menyatakan bahwa jika ada pekerjaan yang lebih baik di tempat lain maka mereka akan mengambil kesempatan tersebut, mereka merasa tidak akan tetap berada di Hotel Grand Asia sampai dengan 5 tahun mendatang, dan responden berpendapat bahwa dengan prestasi yang dimiliki, mereka akan mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain. Melihat *turnover intentions* yang tinggi dan cukup tingginya persepsi karyawan terhadap karyawan akan *work-family conflict*, maka perusahaan harus membuat kebijakan yang dapat membuat karyawan dapat mengelola *work-family conflict* dengan lebih baik.

Karyawan mempersepsikan bahwa *workplace flexibility* yang diberikan perusahaan adalah tinggi dimana mereka berpendapat bahwa merasa jam kerjanya fleksibel, memberikan kebijakan yang mendukung orangtua untuk tetap dapat bekerja, dan dapat mengatur jadwal kerja sehingga mereka dapat memenuhi tanggung jawab/kewajiban keluarga. Hasil penelitian mengenai *workplace flexibility* ini berbeda dengan pendapat dari Blomme, dkk., (2010), yang menyatakan bahwa industri perhotelan memiliki jam kerja yang panjang, keamanan kerja rendah, keharusan akan koordinasi dengan orang lain, dan pergantian shift pada jam-jam yang tidak biasa juga terdapat karakteristik kerja lainnya yang cocok dengan industri perhotelan yakni penjadwalan yang tidak menentu, jam kerja yang nontradisional, dan pengendalian jam kerja yang minimal.

Pada analisis mediasi, didapat bahwa *work-family conflict* memiliki peran yang memediasi pengaruh *workplace flexibility* terhadap *turnover intentions*, karena pada saat *work-family conflict* dimasukkan ke dalam analisis, pengaruh *workplace flexibility* terhadap *turnover intentions* menjadi tidak signifikan. Ini berarti bahwa untuk menurunkan *turnover intentions* yang tinggi, perusahaan harus menurunkan *work-family conflict*, karena *work-family conflict* tersebut memediasi pengaruh *workplace flexibility* terhadap *turnover intentions*.

Kemudian pada analisis moderasi, didapat bahwa jenis kelamin dapat menjadi variabel yang memoderasi pengaruh *workplace flexibility* terhadap *work-family conflict*. Analisis menunjukkan bahwa pengaruh *workplace flexibility* terhadap *work-family conflict* sangatlah signifikan bagi karyawan wanita, namun tidak signifikan bagi karyawan pria. Hal ini sesuai dengan kondisi saat ini bahwa wanita banyak berperan di domain keluarga dibandingkan pria, wanitalah yang merawat keluarga dan rumah tangga. Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan tradisional mengenai tenaga kerja didasarkan pada jenis kelamin, dimana istri memiliki tanggung jawab terhadap keluarga dan suami berperan sebagai pencari nafkah. Meskipun saat ini wanita lebih berpendidikan, lebih banyak yang bekerja, dan memiliki kesempatan kerja yang lebih sama dengan pria, masih terdapat bukti yang menunjukkan bahwa wanita masih memikul tanggung jawab utama dalam pekerjaan rumah tangga (Berardo dkk., 1987, dalam Fu dan Shaffer, 2001). Dengan demikian bagi wanita adanya *workplace flexibility* mempengaruhi *work-family conflict* yang dialaminya. Semakin tinggi *workplace flexibility*, maka *work-family conflict* yang dialaminya akan semakin rendah.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Hasil penelitian menemukan bahwa *work-family conflict* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intentions*. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa *workplace flexibility* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intentions*. Selain itu, ditemukan juga bahwa *workplace flexibility* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *work-family conflict*.

Work-family conflict memiliki peran yang memediasi pengaruh *workplace flexibility* terhadap *turnover intentions*. Jenis kelamin memiliki peran yang memoderasi pengaruh *workplace flexibility* terhadap *work-family conflict*, dimana pengaruh *workplace flexibility* terhadap *work-family conflict* signifikan bagi karyawan wanita, namun tidak bagi karyawan pria.

Saran

Penulis menyarankan kepada Hotel Grand Asia untuk dapat lebih meningkatkan fleksibilitas dalam lingkungan kerja para karyawannya, terutama para karyawan wanita. Salah satu cara untuk meningkatkan fleksibilitas adalah dengan lebih mempertimbangkan opsi kebijakan yang memungkinkan para karyawan untuk dapat bekerja paruh waktu, khususnya

bagi para karyawan *low-level*. Terlebih karena mayoritas karyawan berusia 20-29 tahun dan memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun hingga 5 tahun, yang mana umumnya jika mereka telah berumah tangga maka anak-anaknya masih kecil dan membutuhkan banyak perhatian dan pengasuhan.

Para karyawan Hotel Grand Asia merasakan konflik antara peran dalam pekerjaan dan keluarga yang cukup tinggi. Dengan meningkatnya fleksibilitas dalam pekerjaan, konflik tersebut dapat berkurang. Mereka juga tidak perlu terlalu sering mengubah rencana aktivitas keluarga yang dapat menyebabkan terjadinya konflik. Seiring berkurangnya konflik yang dirasakan oleh para karyawan, mereka akan merasa semakin nyaman dengan pekerjaan mereka, sehingga niat mereka untuk keluar atau berhenti dari pekerjaan mereka akan berkurang. Kenyamanan tersebut juga akan mengurangi kemungkinan karyawan untuk berpindah dari pekerjaan mereka saat ini.

Daftar Pustaka

- Abelson, M.A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 382-286.
- Antani, A.K. (2007). *The role of social support and work-family conflict on turnover intentions*. Published doctoral dissertation. Illinois Institute of Technology, Chicago, Illinois.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London, UK: Kogan Page Publishers.
- Avery, C., & Zabel, D. (2001). *The Flexible Workplace: A Sourcebook of Information and Research*. Santa Barbara, CA: Greenwood Publishing Group.
- Blomme, R.J., van Rheede, A., & Tromp, D.M. (2010). Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 10 (4), 269-285.
- Boyar, S.L., Maertz, C.P., Pearson, A.W., & Keough, S. (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15 (2), 175-190.
- Carlos, C. (2012). *Five types of work flex and flexible work schedules*. <http://www.okhr.org/blog/2012/10/work-flex-schedules-flexible/>, diunduh pada tanggal 10 Maret 2015
- Cleveland, J.N., O'Neill, J.W., Himelright, J.L., Harrison, M.M., Crouter, A.C., & Drago, R. (2007). Work and family issues in the hospitality industry: Perspectives of entrants, managers, and spouses. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31 (3), 275-298.
- Crane, D.R., & Hill, J.E. (2009). *Handbook of Families and Work: Interdisciplinary Perspectives*. Maryland, US: University Press of America.
- Force, L.M. (2008). *The influence of causal attribution on work exhaustion and turnover intention of traditional discipline engineers in the United States*. Published doctoral dissertation. Nova Southeastern University, Florida, United States.
- Fu, C.K., & Shaffer, M.A. (2001). The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. *Personnel Review*, 30 (5), 502-522.
- Galinsky, E., Sakai, K., & Wigton, T. (2011). Workplace flexibility: From research to action. *The Future of Children*, 21 (2), 141-161.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources and conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.

- Haar, J.M. (2004). Work-family conflict and turnover intention: Exploring the moderation effects of perceived work-family support. *New Zealand Journal of Psychology*, 33 (1), 35-39.
- Hinkin, T., & Tracey, B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14, 14-21.
- Hofacker, D., & Konig, S. (2013). Flexibility and work-life conflict in times of crisis: A gender perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33 (9), 613-635.
- Lilly, J.D., Duffy, J.A., & Virick, M. (2006). A gender-sensitive study of McClelland's needs, stress, and turnover intent with work-family conflict. *Women in Management Review*, 21 (8), 662-680.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W. (2012). *Managing Organizational Behavior*. 10th ed. South-Western Cengage Learning.
- Netemeyer, R.G., & Boles, J.S. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 400-410.
- O'Fallon, M.J., & Rutherford, D.G. (2010). *Hotel Management and Operations*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Perez, M. (2008). *Turnover intent*. Published Diploma Thesis. University of Zurich, Zurich, Switzerland.
- Phillips, J.J., & Connell, A.O. (2004). *Managing Employee Retention*. Burlington, MA: Elsevier.
- Phillips, J.J., & Edwards, L. (2008). *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ridgeway, C.L. (2011). *Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Romer, C. (2011). *Work-Life Balance and the Economics of Workplace Flexibility*. Pennsylvania, US: DIANE Publishing.
- Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sudarmanto, R.G. (2002). *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Swanberg, J., Werner, M., & McKechnie, S. (2008). Workplace flexibility for hourly lower wage employees: A strategic business practice within one national retail firm. *The Psychologist-Manager Journal*, 11 (1), 5-29.
- Taylor, S. (2002). *The Employee Retention Handbook*. London: CIPD Publishing.
- Uyanto, S.S. (2009). *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Wharton, A.S. (2011). *The Sociology of Gender: An Introduction to Theory and Research*. Hoboken, NJ: Wiley.