

Pengaruh *Flexible Work Arrangement* (FWA), *Compensation*, dan *Career Development* terhadap *Job Satisfaction* dan Pengaruhnya terhadap *Turnover Intention* dan *Job Performance*

Kurnia Indy Pratama S.¹
Justine Tanuwijaya²

^{1,2}Manajemen, Universitas Trisakti, Indonesia

Penulis koresponden: ¹122012101052@std.trisakti.ac.id; ²justine@trisakti.ac.id

Abstract. *The development of competition in the digital era requires reliable human resources. In this digital era, human resources have an important part in helping an organization to chase organizational goals. However, it cannot be denied that organizational competition for human resources is a concern for an organization. This competition has an impact on the turnover intention of every employee in the organization. This study aimed to analyze the effect of FWA, compensation, and career development variables on job satisfaction as well as to analyze the effect of job satisfaction on job performance and turnover intention and the effect of job performance on turnover intention. The data processing method in this study used structural equation modeling (SEM). The results of the study indicate that career development has an effect on job satisfaction, FWA and compensation have no effect on job satisfaction, job satisfaction has an effect on job performance and turnover intention, and job performance has no effect on turnover intention.*

Keywords: *Career development; Compensation; Flexible Work Arrangement (FWA); Job satisfaction; Turnover intention.*

Abstrak. Berkembangnya dunia digital saat ini memerlukan sumber daya manusia yang handal. Sebab, sumberdaya manusia berperan penting dalam membantu suatu organisasi mencapai tujuan organisasi. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa persaingan organisasi untuk mendapatkan sumber daya manusia menjadi perhatian bagi suatu organisasi. Persaingan ini berdampak terhadap *turnover intention* kepada setiap karyawan di organisasi. Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh variabel FWA, *compensation* dan *career development* terhadap *job satisfaction*. Tujuan lainnya adalah untuk menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *job performance* dan *turnover intention* serta pengaruh *job performance* terhadap *turnover intention*. Data terkumpul diolah dengan model *structural equation modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, FWA dan *compensation* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*, *job satisfaction* berpengaruh secara positif terhadap *job perfor-*

mance dan berpengaruh negative terhadap *turnover intention*, serta *job performance* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Kata kunci: *Flexible Work Arrangement (FWA)*; Kompensasi; Kepuasan kerja; Pengembangan karir; *Turnover intention*.

Article Info:

Received: July 27, 2022

Accepted: April 23, 2023

Available online: June 14, 2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v12i2.1151>

LATAR BELAKANG

Perkembangan dan pertumbuhan dunia digital menimbulkan persaingan bisnis yang memicu beberapa masalah dalam SDM. Salah satu masalah yang timbul adalah *turnover intention*. Lin dan Wang (2022) berpendapat bahwa transformasi digital menyebabkan kesulitan bagi organisasi untuk mempertahankan pekerjanya karena kurangnya ketersediaan orang yang kompeten untuk menunjang proses digitalisasi pada suatu organisasi. Sehingga, pada praktiknya, banyak organisasi yang akan membayar pekerja pada bidang teknologi dengan upah yang fantastis. Menurut Tsen *et al.*, (2021) *turnover intention* adalah kecenderungan karyawan meninggalkan suatu organisasi. *Turnover intention* dapat memberikan dampak negatif terhadap suatu organisasi. Salah satu dampak yang timbul dari *turnover intention* adalah ketidakstabilan dalam kinerja perusahaan. Menurut Ekhsan (2019) *turnover intention* banyak disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan (*job satisfaction*) terhadap suatu organisasi.

Organisasi yang baik merupakan organisasi yang mempunyai nilai *job satisfaction* tinggi dari karyawannya. *Job Satisfaction* atau kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suatu pandangan positif dan negatif dari karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Peningkatan *job satisfaction* karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Hal berlaku sebaliknya, apabila *job satisfaction* rendah maka akan berpengaruh pula terhadap loyalitas karyawannya (Simanjuntak, 2018). *Job satisfaction* dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel yaitu kompensasi, lingkungan kerja, pengembangan karir dan *flexible working arrangement (FWA)*.

FWA dapat didefinisikan sebagai aturan kerja yang fleksibel, artinya karyawan dapat mengatur jam dan tempat kerjanya. FWA pada dasarnya bukan merupakan hal yang baru dalam dunia *Human Resource Management (HRM)*. Namun, praktik penerapan FWA telah dilakukan sejak tahun 2005 dan tren FWA terus meningkat sampai sekarang. Namun, pandemi Covid-19 pada tahun 2020 membuat penerapan FWA menjadi pendekatan yang diterapkan oleh banyak organisasi. Di Indonesia, aturan pemerintah mengharuskan pengurangan aktivitas secara *offline* di kantor pemerintah maupun swasta. Bahkan, untuk beberapa sektor organisasi, kegiatan *offline* harus ditiadakan. Hal ini dilakukan untuk mengurangi penyebaran Covid-19 di lingkungan kerja.

Dari uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel FWA, *compensation*, dan *career development* terhadap *job satisfaction*. Selanjutnya, penelitian ini juga menganalisis pengaruh *compensation* dan *career development* terhadap *job satisfaction*, pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* dan *job performance*, serta pengaruh *job performance* terhadap *turnover intention*.

KAJIAN TEORITIS

Flexible Working Arrangement (FWA)

FWA dapat didefinisikan aturan dimana karyawan dapat menegosiasikan terkait waktu dan tempat kerja (Allen *et al.*, 2013). Definisi lain dari FWA adalah jadwal yang memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan secara fleksibel sesuai dengan ketersediaan jadwal karyawan tersebut (Pandiangan, 2018). Penerapan FWA dalam perusahaan dapat berupa *flexi time*, *home working* dan *flexi leave* (Tsen *et al.*, 2021). *Flexitime* merupakan bentuk implementasi dari FWA yang paling sering digunakan oleh organisasi. *Flexi time* memberikan kebebasan untuk karyawan dalam organisasi untuk menentukan jam mulai kerja dan jam berhenti kerja (Tsen *et al.*, 2021).

Career Development

Career development diartikan sebagai pengembangan karir yang dimaknai sebagai keadaan peningkatan status dalam karir seseorang yang telah ditetapkan sesuai aturan dalam suatu organisasi (Akhmal *et al.*, 2019). Hasibuan (2014) membagi *Career development* menjadi empat jenis, yaitu *career development* yang bersifat sementara, tetap, kering, dan kecil.

Compensation

Compensation dapat didefinisikan sebagai semua bentuk imbalan kepada karyawan yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung (Fadli *et al.*, 2022). Menurut Ghifari (2019), *compensation* dapat dibagi menjadi kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan kompensasi *non-financial*. Kategori kompensasi langsung meliputi gaji, insentif, komisi, dan bonus. Kompensasi tidak langsung adalah manfaat yang diberikan oleh perusahaan secara tidak langsung, sedangkan kategori kompensasi non-finansial adalah *FWA* dan *reward and recognition*.

Job Satisfaction

Job satisfaction adalah sikap yang timbul pada karyawan atas pekerjaannya dan penghargaan yang diberikan oleh organisasinya di tempat bekerja (Fadli *et al.*, 2022). Sikap karyawan akan positif apabila ia puas atas pekerjaannya, dan akan terjadi sebaliknya apabila ia tidak puas akan pekerjaannya. Karyawan akan menunjukkan *performance* baik, apabila mereka memiliki kepuasan kerja tinggi dan selalu positif dalam menghadapi apapun yang ada di dalam pekerjaannya (Bagis *et al.*, 2021).

Job Performance

Job performance dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang diselesaikan oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang ditugaskan (Bagis *et al.*, 2021). Darmawan *et al.*, 2020 berpendapat bahwa *job performance* dapat menjadi parameter kualitas dari *HR practice*. Bagis *et al.* (2021) berpendapat bahwa *job performance* dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan.

Turnover intention

Turnover intention adalah kecenderungan perilaku karyawan untuk meninggalkan organisasinya (Tsen *et al.*, 2021). *Turnover intention* yang tinggi pada setiap karyawan dalam suatu organisasi dapat memberikan dampak negatif. Dampak negatif yang dapat timbul karena *turnover intention*, antara lain adalah produktivitas yang lebih rendah, keti-

dakstabilan kinerja perusahaan secara keseluruhan, dan mengurangi kepuasan di antara karyawan yang tersisa (Tsen *et al.*, 2021).

Pengembangan Hipotesis

Hasil penelitian Berber *et al.*, (2022) dan Wheatley (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkat dengan penerapan FWA. Penelitian yang dilakukan oleh Stefanie *et al.*, (2020) mendapatkan hasil yang selaras, yaitu FWA mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kesatu (H1) dirumuskan sebagai berikut:

H1: Flexible working arrangement berpengaruh positif terhadap job satisfaction.

Vizano *et al.* (2021), Fadli *et al.* (2022), dan Salam *et al.* (2022) dalam hasil penelitiannya masing-masing menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *compensation*. Prasetio *et al.* (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa *compensation* merupakan variabel yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* dibandingkan dengan variabel *work stress*. Herispon dan Firdaus (2022) menyatakan tidak hanya *job satisfaction* yang dipengaruhi oleh *compensation*, tetapi *compensation* juga berpengaruh terhadap motivasi kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua (H2) dirumuskan sebagai berikut:

H2: Compensation mempunyai pengaruh positif terhadap job satisfaction.

Berber *et al.* (2022) dan Vizano *et al.* (2021) menunjukkan bahwa *turnover intention* berhubungan erat dengan kepuasan karyawan. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung mempunyai *turnover intention* rendah. Anwar-US dan Kurniawan (2021) menjelaskan bahwa *career development* dapat meningkatkan persepsi *job satisfaction*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga (H3) dirumuskan sebagai berikut:

H3: Career development mempunyai pengaruh positif terhadap job satisfaction.

Berber *et al.* (2022) menunjukkan bahwa *job satisfaction* dengan variabel FWA (*Flexible Working Arrangement*) berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian Vizano *et al.* (2020) juga menemukan hasil yang sama yaitu tingkat kepuasan karyawan berpengaruh terhadap *compensation*, sedangkan *career development* juga berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keempat (H4) dirumuskan sebagai berikut:

H4: Job satisfaction mempunyai pengaruh negatif terhadap turnover intention.

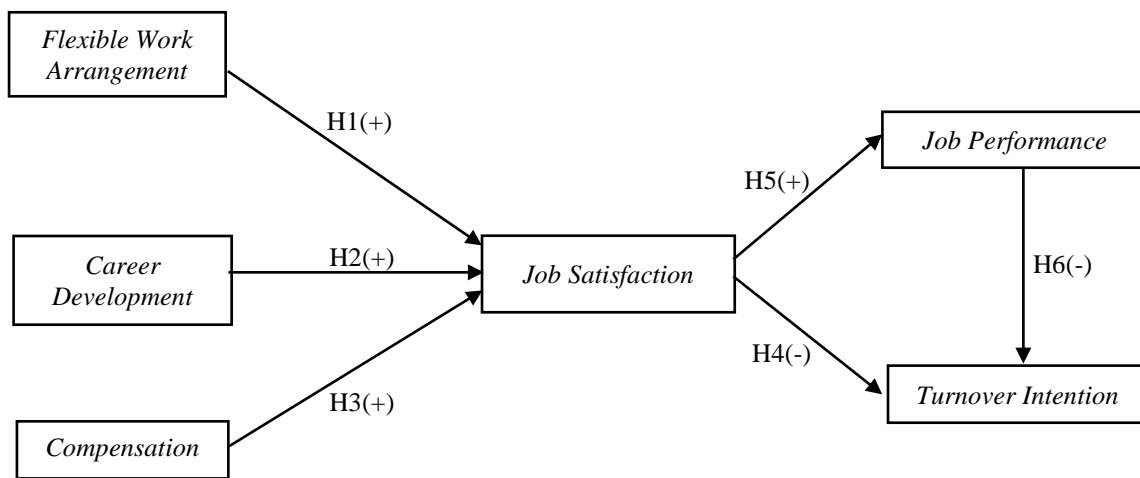
Javed *et al.*, (2014) pada hasil penelitiannya mendapatkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap *job productivity*. Hasil penelitian Platis *et al.*, (2015) mendapatkan hasil yang sama, bahwa *job satisfaction* mempunyai pengaruh terhadap *job performance*. Selain itu, penelitian lainnya oleh Alown *et al.*, (2020) mendapatkan hasil bahwa *job performance* dipengaruhi secara signifikan oleh *job satisfaction*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kelima (H5) dirumuskan sebagai berikut:

H5: *Job satisfaction* mempunyai pengaruh positif terhadap *job performance*.

Penelitian Chao *et al.* (2013) mendapatkan hasil adanya hubungan yang tidak jelas antara *job performance* dan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa pada objek penelitiannya, karyawan yang ingin mengundurkan diri tidak dipengaruhi oleh *job performance*. Javed *et al.*, (2014) dalam penelitiannya juga menemukan *job performance* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keenam (H6) dirumuskan sebagai berikut:

H6: *Job performance* mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan variabel yang diuji dan hipotesis yang dirumuskan, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1 dalam bentuk model penelitian.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *non-probability sampling*. Penelitian ini menganalisis enam variabel yang terdiri atas tiga variabel independen, yaitu *flexible work arrangements* (FWA), *compensation*, dan *career development*, dua variabel dependen yaitu *job performance* dan *turnover intention*, serta satu variabel antara atau mediasi yaitu *job satisfaction*. Obyek penelitian ini adalah *start-up company* yang bergerak di bidang teknologi pendidikan yang berlokasi di Jakarta dengan jumlah karyawan sebagai populasi penelitian ini yaitu 215 orang. Pemilihan pada *start-up company* ini karena perusahaan tersebut menerapkan *Flexible Work Arrangements*, yaitu *work from home* (WFH) selama 1,5 tahun. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin [1] sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(e)^2 + 1} \text{ -----[1]}$$

Keterangan:
 N = populasi
 n = sampel
 e = nilai error 5%.

Berdasarkan persamaan [1] tersebut, maka penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 140 orang karyawan *start up company* yang menjadi obyek penelitian ini.

$$n = \frac{215}{215(0,05)^2 + 1} = 140 \text{ responden}$$

Tabel 1. Variabel Penelitian dan Indikator Pengukuran

Variabel	No	Indikator
<i>Flexible Work Arrangements</i> (Albion, 2005)	1	FWA membantu saya menyeimbangkan komitmen hidup.
	2	Saya mampu menerima kehilangan kompensasi karena FWA.
	3	FWA tetap membuat saya terhubung dengan rekan kerja.
	4	Bekerja dengan jam kerja yang lebih pendek tidak akan berdampak negatif terhadap kemajuan karir saya.
	5	Bekerja dengan jam kerja fleksibel sangat penting bagi saya untuk memenuhi kewajiban keluarga.
	6	Usaha yang saya lakukan dalam mencapai posisi tinggi dalam perusahaan tidak sia-sia karena adanya kejelasan dalam program pengembangan karir.
	7	FWA memungkinkan saya untuk lebih fokus dengan pekerjaan pada saat di tempat kerja.
	8	Orang-orang di tempat kerja saya beraksi positif terhadap FWA.
	9	Orang yang menggunakan FWA biasanya meempunyai komitmen yang lebih tinggi terhadap peran kerja.
	10	Orang yang melakukan FWA jarang melewatkan acara kerja atau komunikasi penting seperti rapat staf, sesi pelatihan, pemberitahuan penting dan lain-lain.
	11	Saya dapat melakukan pekerjaan berbayar jika saya menggunakan FWA.
<i>Career Development</i> (Simanjuntak, 2018)	12	Pekerjaan yang saya terima sesuai minat dengan keahlian saya.
	13	Dengan keahlian saya bersemangat untuk dapat meningkatkan pengembangan karir.
	14	Saya mendapat kesempatan yang sama untuk mengembangkan karir.
	15	Hubungan baik yang saya jalin dengan atasan membuat karir saya cemerlang.
	16	Program pengembangan karir yang ada diperusahaan membuat saya ingin terus mengembangkan karir saya.
	17	Usaha yang saya lakukan dalam mencapai posisi tinggi dalam perusahaan tidak sia-sia karena adanya kejelasan dalam program pengembangan karir.
	18	Promosi yang di berikan perusahaan sesuai dengan prestasi kerja para pegawai.
	19	Pengalaman bekerja menjadi dasar pertimbangan perusahaan dalam memberikan promosi kepada karyawan.
	20	Perusahaan menyediakan informasi dan data yang lengkap mengenai syarat untuk menempati suatu jabatan tertentu kepada karyawan..
	21	Informasi dalam ketersediaan posisi jabatan dilakukan secara transparan oleh perusahaan.
<i>Compensation</i> (Ramli et al. 2020)	22	Gaji saya seimbang dengan pekerjaan yang dilakukan.
	23	Gaji saya di atas rata-rata karyawan di perusahaan sejenis.
	24	Gaji saya sesuai dengan pekerjaan.
	25	Saya menerima penghasilan lain selain gaji.
	26	Gaji saya kompetitif, masuk akal, dan telah ditinjau.
	27	Perusahaan membayar gaji dan tunjangan yang cukup untuk memotivasi karyawan.
<i>Job Performance</i> (Javed et al., 2014)	28	Kinerja saya lebih baik daripada rekan kerja dengan kualifikasi yang sama.
	29	Saya puas dengan kinerja sebagian besar baik.
	30	Kinerja saya lebih baik daripada karyawan dengan kualifikasi serupa di organisasi lain.
<i>Turnover Intention</i> (Newman et al, 2011)	31	Saya sering berpikir untuk meninggalkan pekerjaan saat ini.
	32	Saya mungkin tidak akan memiliki masa depan yang cerah apabila tetap di perusahaan ini.
	33	Tahun depan kemungkinan saya akan meninggalkan perusahaan dan bekerja dengan orang lain.
	34	Saya tidak berencana untuk tetap di perusahaan ini lebih lama untuk mengembangkan karir saya.
<i>Job Satisfaction</i> (Berber et al, 2022)	35	Saya menyukai jenis pekerjaan yang dilakukan.
	36	Saya lebih menyukai pekerjaan dibandingkan pekerja lainnya.
	37	Saya merasakan benar-benar nyaman dengan pekerjaan.
	38	Saya merasakan kepuasan pribadi yang besar saat melakukan pekerjaan dengan baik.
	39	Mempertimbangkan semuanya, saya puas dengan pekerjaan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner dengan bantuan *google form* yang terdiri atas 39 butir pernyataan sebagai indikator pengukuran enam variabel penelitian ini. Penyebaran kuesioner dilakukan pada tanggal 15-25 Juli 2022. Penjabaran untuk variabel penelitian terlampir pada Tabel 1. Data terkumpul dalam penelitian ini adalah 145 dan semua data dapat digunakan karena perusahaan tempat dilakukan penyebaran kuesioner telah memenuhi kriteria untuk dijadikan responden. Jumlah responden tersebut telah melampaui jumlah minimal dengan perhitungan rumus Slovin ($n=140$). Setelah data terkumpul, dilakukan uji validitas untuk mengetahui kelayakan dari *instrument* penelitian. Instrumen yang dinyatakan valid dengan *factor loading* $>0,5$ maka dilanjutkan ke tahap selanjutnya. Pernyataan valid dalam suatu variabel selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Setelah itu dilakukan uji *goodness of fit* dan uji hipotesa. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) pada *software* AMOS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Distribusi karakteristik responden penelitian ini dibagi dalam kategori jenis kelamin, umur, lama bekerja, dan jabatan saat ini ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Distribusi Karakteristik Reponden

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentasi
Jenis kelamin	Laki-laki	59	40,7
	Perempuan	86	59,3
	Total	145	100,0
Umur	20-25	55	37,9
	26-30	58	40,0
	30-35	20	13,8
	>35	12	8,3
	Total	145	100,0
Lama bekerja	<1 tahun	136	93,8
	3-5 tahun	5	3,4
	>5 tahun	4	2,8
	Total	145	100,0
Jabatan saat ini	Staf - Sr. Staff	110	75,9
	Team Leader - Supervisor	19	13,1
	Head of Division	3	2,1
	Manager - Sr. Manager	13	9,0
	Total	145	100,0

Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji data yang terkumpul untuk mendapatkan data valid dalam penelitian ini. Pernyataan valid ditandai dengan *loading factors* lebih dari 0,5. Uji pada variabel FWA diperoleh 9 butir indikator dinyatakan valid dari 11 pernyataan, sedangkan butir-butir indikator pada variabel lain dinyatakan valid. Indikator FWA butir 2 dan 11 dinyatakan gugur karena *loading factors* kurang dari 0,5. Hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Butir Indikator	Loading Factors	Kesimpulan
FWA	FWA1	0,736	Valid
	FWA3	0,558	
	FWA4	0,439	
	FWA5	0,701	
	FWA6	0,688	
	FWA7	0,731	
	FWA8	0,672	
	FWA9	0,816	
	FWA10	0,670	
	Career Development	PK12	
PK13		0,649	
PK14		0,805	
PK15		0,616	
PK16		0,814	
PK17		0,802	
PK18		0,756	
PK19		0,681	
PK20		0,765	
PK21		0,735	
Compensation	K22	0,868	Valid
	K23	0,699	
	K24	0,909	
	K25	0,479	
	K26	0,881	
	K27	0,848	
Job Performance	JP28	0,865	Valid
	JP29	0,747	
	JP30	0,844	
Turnover Intention	TI31	0,840	Valid
	TI32	0,820	
	TI33	0,858	
	TI34	0,864	
Job Satisfaction	JS35	0,802	Valid
	JS36	0,686	
	JS37	0,837	
	JS38	0,703	
	JS39	0,854	

Sumber: Hasil olah data dengan AMOS 22.

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berhubungan dengan derajat stabilitas, konsistensi, dan akurasi instrumen penelitian. Pernyataan yang memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih dari 0,6 dinyatakan reliabel. Hasil uji instrumen penelitian ini menunjukkan semua variabel valid yang digunakan dinyatakan reliabel. Hal itu menunjukkan adanya konsistensi pada setiap jawaban yang diberikan responden. Hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
<i>FWA</i>	0,840	Reliabel
<i>Career Development</i>	0,895	Reliabel
<i>Compensation</i>	0,858	Reliabel
<i>Job Peformance</i>	0,756	Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	0,866	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0,834	Reliabel

Sumber: Hasil olah data dengan AMOS 22.

Hasil Goodness of Fits

Dalam penelitian ini, data yang dinyatakan valid dan reliabel dilanjutkan ke dalam uji *goodness of fits*. Hasil pengujian *goodness of fits* ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Goodness of Fits

Types of Goodness of Fit	Goodness of Fit Measure	Level of Acceptance (Hair et al., 2010)	Calculating Measure	Acceptable
<i>Absolute Fit Measure</i>	<i>Chi-square</i>	<i>Small chi-square</i>	1064,311	<i>POOR FIT</i>
	<i>p-value</i>	<i>p-value</i> ≥ 0,05	0,000	<i>POOR FIT</i>
	<i>RMSEA</i>	< 0,10	0,071	<i>GOOD FIT</i>
	<i>RMR</i>	< 0,10	0,072	<i>GOOD FIT</i>
<i>Incremental Fit Measure</i>	<i>NFI</i>	> 0,90 or close to 1	0,480555556	<i>POOR FIT</i>
	<i>TLI</i>	> 0,90 or close to 1	0,575694444	<i>MARGINAL FIT</i>
	<i>CFI</i>	> 0,90 or close to 1	0,584027778	<i>MARGINAL FIT</i>
	<i>IFI</i>	> 0,90 or close to 1	0,585416667	<i>MARGINAL FIT</i>
<i>Parsimonius Fit Measure</i>	<i>Normed Chi-square</i>	<i>Lower limit: 1,0; Upper limit: 2,0/3,0 or 5,0</i>	1,717	<i>GOOD FIT</i>

Sumber: Hasil olah data dengan AMOS 22.

Hasil uji kelayakan model menggunakan *goodness of fits* tersebut menunjukkan bahwa model penelitian ini memenuhi syarat sebagai model penelitian yang tepat.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien	Prob. 2-tail	Prob. 1-tail	Kesimpulan
(H1): <i>flexible working arrangement</i> mempunyai pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> ,	0,109	0,294	0,147	H1 ditolak
(H2): <i>career development</i> mempunyai pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> ,	0,702	0.000	0.000	H2 diterima
(H3): <i>compensation</i> mempunyai pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> ,	0,100	0,128	0,064	H3 ditolak
(H4): <i>job satisfaction</i> mempunyai pengaruh negative terhadap <i>turnover intention</i> ,	-0,686	0.000	0.000	H4 diterima
(H5): <i>job satisfaction</i> mempunyai pengaruh positif terhadap <i>Job Performance</i> ,	0,587	0.000	0.000	H5 diterima
(H6): <i>job performance</i> mempunyai pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> ,	0,033	0,840	0,420	H6 ditolak

Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan

Pengaruh *FWA* terhadap *job satisfaction*

Hasil uji statistik menunjukkan nilai koefisien *flexible working arrangement* sebesar 0,109. Nilai positif ini mengindikasikan semakin tinggi persepsi *flexible working arrangement*, maka semakin tinggi pula persepsi *job satisfaction*. Nilai probabilitas sebesar $0,294/2=0,147 > 0,05$ (alpha 5%), maka hasil tersebut menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*.

Hasil uji statistik tersebut menunjukkan ketidaksesuaian dengan penelitian terdahulu. Banyak faktor yang dapat menyebabkan hipotesis tersebut tidak diterima. Salah satu faktor yang menjadi penyebab adalah karakteristik responden, pemotongan upah selama WFH, dan konflik keluarga. Pada penelitian ini, 59% responden adalah perempuan. Hasil penelitian Sandini *et al.* (2021) menunjukkan bahwa tingkat stres dan *family conflict* selama WFH mempunyai pengaruh terhadap *job satisfaction* bagi perempuan. Oleh karena itu, faktor yang menyebabkan hipotesis tersebut tidak didukung adalah faktor responden dalam penelitian ini. Puspitasari dan Anggaria (2022) juga berpendapat bahwa penerapan FWA pada praktiknya akan berdampak terhadap kompensasi yang diterima karyawan. Pengurangan kompensasi pada penerapan FWA juga berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh *career development* terhadap *job satisfaction*

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien *career development* sebesar 0,702. Hasil positif ini menggambarkan semakin tinggi persepsi atas *career development*, maka persepsi *job satisfaction* juga semakin tinggi. Hasil lain pada pengujian ini menampilkan nilai probabilitas sebesar $0,000/2=0,000 < 0,05$ (alpha 5%). Hasil ini memberikan gambaran bahwa *career development* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* pada tingkat kepercayaan 95 persen.

Putra (2020) menjelaskan bahwa *career development* dapat berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Anwar-US dan Kurniawan (2021) menemukan hasil serupa yaitu *career development* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. *Career development* yang dikelola dengan baik oleh suatu organisasi mampu meningkatkan *job satisfaction*, sebab dapat hal ini dapat dianggap sebagai bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawannya (Katharina & Dewi, 2020).

Pengaruh *compensation* terhadap *job satisfaction*

Pengujian statistik yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan besarnya koefisien *compensation* sebesar 0,100. Hasil positif ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi persepsi *compensation*, maka persepsi terhadap *job satisfaction* akan semakin tinggi pula. Hasil uji berikutnya menggambarkan nilai probabilitas sebesar $0,128/2= 0,064 > 0,05$ (alpha 5%). Oleh karena itu, pengaruh positif antara *compensation* terhadap *job satisfaction* tidak signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Idris *et al.* (2020) yaitu *compensation* berpengaruh secara positif terhadap *job satisfaction*, tetapi tidak signifikan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rosalia *et al.* (2020) menemukan bahwa *compensation* tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini dapat terjadi karena persepsi karyawan yang memandang *compensation* merupakan hak mereka dan bentuk kewajiban perusahaan atas karya yang telah dihasilkan oleh karyawan. Dengan terben-

tuknya persepsi ini, *compensation* tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention*

Pengujian statistik yang dilakukan menunjukkan besarnya koefisien *job satisfaction* sebesar -0,686. Hasil negatif ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi *job satisfaction*, maka persepsi terhadap *turnover intention* menjadi semakin rendah. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan yaitu *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil pengujian menunjukkan nilai probabilitas sebesar $0,000/2=0,000 < 0,05$ (alpha 5%).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Berber *et al.* (2022) yaitu *job satisfaction* berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Vizano *et al.* (2020) dan Al-Ali *et al.* (2019) juga menunjukkan hal yang sama. Karyawan dengan *job satisfaction* yang baik akan mempunyai *turnover intention* yang lebih rendah. *Job satisfaction* karyawan dapat menjadi gambaran angka dari *turnover intention*.

Pengaruh *job satisfaction* terhadap *job performance*

Pengujian statistik yang dilakukan dalam penelitian ini memberikan gambaran koefisien *job satisfaction* sebesar 0,587. Hasil positif ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi persepsi terhadap *job satisfaction*, maka persepsi terhadap *job performance* juga akan semakin tinggi. Hasil pengujian ini menunjukkan nilai probabilitas sebesar $0,000/2=0,000 < 0,05$ (alpha 5%). Oleh karena itu, *job performance* dipengaruhi secara signifikan oleh *job satisfaction*.

Riyanto *et al.* (2021) dalam penelitiannya sejalan dengan hasil penelitian ini yaitu *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*. Penelitian Mira *et al.*, (2019) menunjukkan hasil yang sama yaitu *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan *job performance* yang baik, begitu pula sebaliknya.

Pengaruh *job performance* terhadap *turnover intention*

Hasil uji statistik yang dilakukan dalam penelitian ini dapat memberikan gambaran nilai koefisien *job performance* sebesar 0,033. Hasil positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap *job performance*, maka persepsi terhadap *turnover intention* cenderung juga semakin tinggi. Hasil pengujian ini menunjukkan nilai probabilitas sebesar $0,840/2= 0,420 > 0,05$ (alpha 5%). Hasil ini memberikan gambaran bahwa *job performance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Chao *et al.*, (2013) memiliki hasil penelitian yang sejalan dengan hasil penelitian ini yaitu *turnover intention* tidak dipengaruhi oleh *job performance*. Pada penelitiannya tersebut, mereka menyatakan bahwa *turnover intention* muncul disebabkan oleh faktor di luar *job performance*. Penelitian lainnya oleh Javed *et al.* (2014) menemukan hasil yang sama yaitu *turnover intention* tidak dipengaruhi oleh *job performance*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak dipengaruhi oleh FWA dan *compensation* sedangkan *career development* mempunyai pengaruh signifikan terha-

dap *job satisfaction*. Selanjutnya, hasil penelitian ini juga menemukan bahwa *job satisfaction* dapat memberikan pengaruh positive terhadap *job performance* dan ber-pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sedangkan *job performance* tidak mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil ini mengindikasikan pentingnya perusahaan menjaga tingkat *job satisfaction* karyawan untuk menekan angka *turnover intention*.

Perusahaan dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan dengan cara memberikan *career development* yang baik. Perusahaan perlu menjaga *job satisfaction* karyawan, karena hal itu dapat mempengaruhi *job performance* dan *turnover intention*. *Job performance* yang baik dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa tiga hipotesis yang telah dirumuskan ditolak berdasarkan analisis statistik. Kemungkinan penyebabnya adalah karakteristik responden. Dari hasil tersebut, penelitian mendatang yang sejenis disarankan lebih memperhatikan karakteristik responden untuk mendapatkan gambaran hasil penelitian yang lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Akhmal, A., Laia, F., & Sari, F.A. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 7(1), 20–24.
- Albion, M. J. (2005). A Measure of Attitude Towards Flexible Work Options. *Australia Journal of Management*, 29(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/031289620402900207>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Alown, B. E., Mohamad, M., & Karim, F. (2020). Structural Equation Modeling Based Empirical Analysis: Direct and Indirect Effects of Job Satisfaction on Job Performance in Jordanian Five-Star Hotels. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 5(18), 133–151. <https://doi.org/10.35631/jthem.5180012>
- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G. S. A., & Shibami, A. H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *A Journal of the Academy of Business and Retail Management*, 13(4), 103–116.
- Anwar-US, K., & Kurniawan, D. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Sumber Alfaria Trijaya Kota Jambi. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan*, 1(4), 349–356. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i4.60>
- Bagis, F., Kusumo, U. I., & Hidayah, A. (2021). Job Satisfaction as a mediator variable on the effect of organizational culture and organizational commitment to employee performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 2(2), 424–434. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v5i2.2495>
- Berber, N., Gašić, D., Katić, I., & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability (Switzerland)*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/su14084502>

- Burhanudin dan Tambun, R. (2021). Effect Of Direct and Indirect Financial Compensation on Job Satisfaction. *International Research Journal and Management, IT & Social Science*, 8(2), 163–174. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v8n2.1376>
- Chao, M. C., Jou, R.C., Liao, C.C., & Kuo, C.W. (2013). Workplace stress, job satisfaction, job performance, and turnover intention of health care workers in rural Taiwan. *Asia-Pacific of Public Health*, 27(2), 1827–1836. <https://doi.org/10.1177/1010539513506604>
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., & Hakim, Y. R. Al. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I3/PR201903>
- Ekhsan, M. (2019). The influence of job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business: Management and Accounting*, 1(1), 48–55.
- Fadli, A.M., Handaru, A.W., & Wolor, C.W. (2022). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada perusahaan di Bekasi. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Keuangan*, 3(1), 16–27.
- Ghifari, M. R. A. (2019). The influence of Compensation and Work Environment on Employee Job Performance Through Job Satisfaction in PT Madubaru, Yogyakarta. Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan belas. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herispon, & Firdaus, N. S. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Dharma Guna Wibawa di Tapung Kabupaten Kampar. *Eko dan Bisnis (Riau Economics and Business Review)*, 13(1), 31–40.
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intention. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120–140. <https://doi.org/10.5296/ijld>
- Katharina, L. P. P., & Dewi, A. A. S. K. (2020). The Effect of Career Development on Employee Performance through Work Satisfaction As A Variable Of Mediation. *International Journal of Business, Economics and Law*, 22(1), 1–7.
- Lin, L. H., & Wang, K. J. (2022). Talent Retention of New Generations for Sustainable Employment Relationships in Work 4.0 Era—Assessment by Fuzzy Delphi Method. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su141811535>
- Mira, M. S., Choong, Y. P., & Thim, C. K. (2019). The Effect of HRM Practices and Employees' Job Satisfaction on Employee Performance. *Management Science Letter*, 9(6), 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The impact of employee Perception of Training on Organisational Commitment and Turnover Intention: A study of multinationals in the Chinese Service Sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765–1787.

- Ramli, A.H., Edward., J., & Milton, A. (2020). Compensation, Job Satisfaction Affects Employee Performance in Healthcare. *Australian Business & Psychology Review*, 12(2), 177–186.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Sandini, D., Hariyanti, I., & Maulyan, F. F. (2021). Dampak Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pada Ibu Bekerja Ditinjau dari Work Family Conflict dan Stress Kerja Selama Pandemi Covid-19. *Jurnal Sain Manajemen*, 3(2), 76–82. <https://doi.org/10.51977/sainsm.v3i2.562>
- Pandiangan, H. (2018). Flexible Work Arrangement dan pengaruhnya terhadap work life balance pada driver layanan jasa transportasi online di Yogyakarta. Universitas Sanata Darma, Yogyakarta. Platis, Ch., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 480–487. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1226>
- Prasetyo, A. P., Agathanisa, C., & Luturlean, B. S. (2019). Examining Employee's Compensation Satisfaction and Work Stress in A Retail Company and Its Effect to Increase Employee Job Satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 239–265. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14791>
- Putra, J. Y. P. (2020). Pengaruh Career Development dan Organizational Culture Terhadap Job Satisfaction Serta Dampaknya Pada Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1185–1200. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1185-1200>
- Puspitasari, A. T. T., & Anggaria, D. G. N. (2022). Studi Literatur Dampak Pandemi Covid 19 Terhadap Kompensasi yang Diterima oleh Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Budaya*, 43(1), 45–59. <http://dx.doi.org/10.47313/jib.v43i1.1473>
- Rosalia, P. D., Mintarti, S., & Heksarini, A. (2020). The Effect of Compensation and Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance at SMK Medika Samarinda. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(7), 448–454. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2020.v05i07.009>
- Salam, M. F., Lasise, S., & Munizu, M. (2022). The effect of compensation and work environment on employee productivity through job satisfaction. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 4(1), 14–24. <https://doi.org/10.26487/hjbs.v4i1.500>
- Simanjuntak, M. A. P. (2018). Pengaruh pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Plaza Hotel Medan. Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Stefanie, K., Suryani, E., & Maharani, A. (2020). Flexible Work Arrangement, Work Life Balance, Kepuasan Kerja, Dan Loyalitas Karyawan Pada Situasi COVID-19. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(3), 1725–1750.
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2021). Effect of Flexible Work Arrangements on Turnover Intention: Does Job Independence Matter? *International Journal of Sociology*, 51(6), 451–472. <https://doi.org/10.1080/00207659.2021.1925409>
- Vizano, N. A., Sutawidjaya, A., & Hidayat, E. (2020). The impact of compensation and career on turnover intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 471–778.
- Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567–585. <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>.