

Work-Life Balance Sebagai Mediator Work Autonomy dan Loyalitas Pada Karyawan Generasi Milenial

Anastasia Laura Kristianto Taufick*¹
Fakultas Psikologi Universitas Ciputra Surabaya

Jimmy Ellya Kurniawan
Fakultas Psikologi Universitas Ciputra Surabaya

Abstract. The active workforce in Indonesia is dominated by the millennial generation. However, millennial employees have a characteristic that tend to be disloyal when their needs are not facilitated. Past researches have shown work-life balance as one of their main needs. Hypothesis of this research is the effects of work autonomy towards employees loyalty in millennial generation with work-life balance as mediator. This is a quantitative research and datas were collected using the work autonomy scale developed by Breugh (1999), the work-life balance scale developed by Fisher, et al (2009), and the employee loyalty scale developed by Dutta and Dhir (2021). This research used saturation sampling with 288 respondents from PT MF. The results showed that work-life balance couldn't moderate the effect of work autonomy on millennial employee loyalty ($p > .05$), because the majority of respondents were male employees who view work autonomy as a way to develop loyalty and not work-life balance, considering their role as breadwinner for their family.

Keywords: *employee loyalty, millennial employees, work autonomy, work-life balance*

Abstrak. Tenaga kerja aktif di Indonesia sedang didominasi oleh generasi milenial, namun karyawan milenial memiliki karakteristik yang cenderung tidak loyal dan mudah berpindah kerja ketika kebutuhan mereka tidak terfasilitasi. Penelitian terdahulu menunjukkan salah satu kebutuhan utama generasi milenial adalah keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja. Dari permasalahan tersebut, dirumuskan hipotesis *work autonomy* mempengaruhi loyalitas karyawan milenial dengan *work-life balance* sebagai mediator. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan skala *work autonomy* yang dikembangkan oleh Breugh (1999), skala *work-life balance* yang dikembangkan oleh Fisher, dkk (2009), dan skala loyalitas karyawan yang dikembangkan oleh Dutta dan Dhir (2021). Penelitian ini menggunakan *sampling* jenuh dengan 288 responden dari PT MF. Hasil penelitian menunjukkan *work-life balance* tidak dapat memoderatori pengaruh *work autonomy* terhadap loyalitas karyawan milenial ($p > .05$), dikarenakan responden penelitian mayoritas karyawan laki-laki yang memandang *work autonomy* sebagai cara untuk meningkatkan loyalitas dan bukan *work-life balance* karena perannya sebagai tulang punggung keluarga.

Kata kunci: *autonomi kerja, karyawan milenial, keseimbangan kerja, loyalitas karyawan*

¹**Korespondensi.** Anastasia Laura Kristianto Taufick. Fakultas Psikologi, Universitas Ciputra Surabaya, Citraland CBD Boulevard, Sambikerep, Surabaya, Jawa Timur, 60219. E-mail: anastasiaaura09@gmail.com

Lestary dan Harmon (2017) mengatakan salah satu aset terpenting suatu perusahaan adalah karyawan, dimana perusahaan harus mampu melihat potensi tenaga kerja yang dimiliki guna bersaing di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Apabila karyawan merasa tidak terfasilitasi dengan baik, maka dapat memunculkan intensi *turnover*. Watson (dalam Putro, Prameswari, & Qomariyah, 2020) mengemukakan bahwa tingkat *turnover* di Indonesia 64% lebih tinggi jika dibandingkan dengan rata-rata negara ekonomi berkembang lainnya di Asia Pasifik. Oleh karena itu, loyalitas karyawan penting untuk diperhatikan guna mengatasi tingkat *turnover* yang tinggi di Indonesia.

Dari hasil sensus penduduk 2020, BPS mencatat 70.72% dari jumlah penduduk di Indonesia berada pada usia produktif 15-64 tahun, dimana 25.87% nya merupakan generasi milenial (Kominfo, 2021). Hal ini menunjukkan tenaga kerja aktif di Indonesia sedang didominasi oleh generasi milenial sehingga merekalah yang memegang kendali atas dunia kerja dan pertumbuhan ekonomi. Namun ditemukan bahwa generasi milenial memiliki tingkat loyalitas yang rendah. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh IDN Research Institute (2019), ditemukan bahwa 30% karyawan milenial di Indonesia hanya berencana untuk menetap di satu perusahaan selama 2-3 tahun saja, serta hanya 10% karyawan milenial saja yang memiliki niat untuk bekerja di satu perusahaan selama lebih dari 10 tahun. Hal tersebut sejalan dengan hasil The Deloitte Global Millennial Survey (2018) yang mendapati 43% karyawan milenial memiliki intensi untuk keluar dari perusahaan setelah bekerja selama 2 tahun, serta hanya 28% karyawan milenial yang berniat untuk berkarir lebih dari 5 tahun di satu perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Puteh, Kaliannan, dan Alam (2015) menunjukkan generasi milenial dalam berbagai tingkat jabatan

memiliki loyalitas yang rendah. Selain itu, penelitian Nindyati (2017) mendapati generasi milenial berpindah tempat kerja guna mencari kenyamanan kerja dalam proses mengembangkan karir, seperti waktu kerja yang fleksibel serta pembagian kehidupan pribadi dan pekerjaan yang seimbang.

Di lingkungan kerja, generasi milenial memiliki pandangan yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya, dimana mereka cenderung lebih percaya diri, multikultural, fleksibel dalam bekerja, lebih berfokus pada pengembangan diri dibandingkan mengejar jenjang karir, serta mampu dan berminat mengikuti perkembangan teknologi (Erickson, 2008). Karakteristik tersebut mendorong milenial untuk aktif dan kreatif mencoba hal baru dalam bekerja sehingga jika perusahaan tidak mampu mewadahi gaya kerja tersebut, mereka akan cenderung merasa tidak puas dan memunculkan intensi *turnover* (Chandra, Hubeis, & Sukandar, 2017; Nurhasan, 2017). Penelitian Weyland (2011) juga mendapati karyawan milenial sangat mudah untuk berpindah tempat kerja jika berada di perusahaan yang memiliki jam kerja yang ketat karena mereka mengutamakan tercapainya pembagian waktu yang seimbang antara pekerjaan dan urusan pribadi. Kebutuhan karyawan milenial akan kebebasan menuangkan ide dalam gaya bekerja serta fleksibilitas jam kerja dapat digambarkan sebagai *work autonomy*.

Menurut Saragih (2011), *work autonomy* adalah keadaan dimana perusahaan memberikan kebebasan, kemandirian, dan tanggung jawab kepada karyawannya untuk menjadwalkan pekerjaan serta menentukan cara yang digunakan untuk mengerjakannya. Konsep *work autonomy* diharapkan mampu memfasilitasi karyawan milenial untuk berkarya di perusahaan sehingga menimbulkan rasa puas yang berujung pada loyalitas

karyawan. Hasil penelitian Vuong, Tung, Tushar, Quan, dan Giao (2021) mendapati bahwa *work autonomy* dapat menumbuhkan loyalitas pada karyawan. Didukung juga dengan hasil penelitian Suharnomo (2022) yang menunjukkan hubungan negatif yang signifikan antara *work autonomy* dan *turnover intention*, dimana karyawan yang memiliki *work autonomy* dalam pekerjaannya akan cenderung untuk loyal berkarir di perusahaan tersebut. Dapat disimpulkan bahwa karyawan milenial yang tidak terfasilitasi untuk bekerja secara fleksibel, baik dari segi waktu maupun gaya kerja, akan cenderung tidak loyal dan memilih untuk berpindah tempat kerja.

Namun, diduga *work autonomy* dapat berpengaruh lebih efektif terhadap loyalitas karyawan dengan adanya perantara. *Work-life balance* yang merupakan salah satu kebutuhan utama generasi milenial dalam bekerja, diduga dapat menjadi perantara *work autonomy* dan loyalitas karyawan. Menurut Fisher, Bulger, dan Smith (2009) *work-life balance* adalah upaya seseorang dalam menyeimbangkan perannya dalam kehidupan pribadi dan kerja. Karyawan milenial yang diberikan kebebasan dan tanggung jawab untuk mengatur pekerjaannya akan memiliki tingkat *work-life balance* yang lebih tinggi. Selain itu, pekerjaan yang mewadahi pengembangan diri juga diprioritaskan karyawan milenial untuk meningkatkan kualitas kehidupan pribadinya dan mendukung tercapainya *work-life balance*. Hasil penelitian Subramaniam, Overton, dan Maniam (2015) menunjukkan pengaruh positif antara pengaturan kerja yang fleksibel terhadap tercapainya *work-life balance* pada karyawan. Hasil penelitian Gunawan dan Franksiska (2020) juga menunjukkan bahwa karyawan yang dapat mengatur jam kerjanya dengan lebih fleksibel akan lebih mampu menyeimbangkan perannya. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya *work autonomy* yang memberikan

kebebasan kepada karyawan milenial untuk berkembang dan fleksibel dalam bekerja akan meningkatkan *work-life balance* yang dicari.

Ganapathi dan Gilang (2016) menyatakan penerapan praktik yang mendukung tercapainya *work-life balance*, penting untuk dilakukan agar karyawan dapat mengerjakan tanggung jawab lain yang dimiliki di luar pekerjaan sehingga kualitas dan komitmen kerjanya terjaga. Hasil penelitian menggambarkan generasi milenial sebagai individu yang mencari tantangan dan kesempatan untuk mengembangkan diri dalam pekerjaan, tidak menyukai rutinitas yang monoton, menginginkan lingkungan kerja yang nyaman, memiliki komunikasi yang terbuka, dan senantiasa memberi umpan balik yang membangun, serta memprioritaskan fleksibilitas kerja guna menyeimbangkan kehidupan pribadi dan kerja (Kultalahti & Viitala, 2015; Solnet & Hood, 2008; Luscombe, Lewis, & Biggs, 2013). Hasil penelitian Nirmala, Mariskha, dan Sari (2019) menunjukkan adanya pengaruh positif *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian Hawa dan Nurtjahjanti (2018) juga mendapati hubungan positif antara *work-life balance* dan loyalitas karyawan. Dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* sangat dipertimbangkan oleh karyawan milenial dalam keputusannya untuk berpindah kerja, dimana ketika mereka merasa mampu untuk menyeimbangkan kedua perannya dalam lingkungan kerja saat ini, maka mereka akan memilih untuk menetap.

Kecenderungan perusahaan yang berfokus meminimalisir perubahan dalam perusahaan dibandingkan berfokus pada faktor yang meningkatkan keinginan menetap karyawan juga menjadi salah satu kendala dalam memunculkan loyalitas (Cho, Johanson, & Guchait, 2009). Saat ini perusahaan dituntut untuk mempertimbangkan keseimbangan hidup

karyawan dan tidak hanya berorientasi kepada produktivitas. Perasaan frustrasi dan tidak berdaya untuk mengubah atau mengatur pekerjaan yang dimiliki dapat berdampak pada kehidupan pribadi karyawan. Hal ini kemudian menyebabkan ketidakpuasan pada kehidupan kerja dan memilih untuk keluar (Gunawan & Franksiska, 2020). Fenomena ini menjadi penting untuk diteliti mengingat dunia kerja di Indonesia didominasi oleh generasi milenial yang disloyal. Menurut Puteh, dkk (2015) memahami karakteristik dan keinginan generasi milenial adalah kunci untuk mengelola serta memaksimalkan sumber daya mereka.

Berdasarkan paparan di atas, diduga bahwa keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi dapat menjadi faktor yang dibutuhkan oleh karyawan milenial. Selain itu, penelitian terdahulu belum ada yang menggunakan *work-life balance* sebagai mediator dalam mengaitkan *work autonomy* dengan loyalitas karyawan milenial. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work autonomy* terhadap loyalitas karyawan milenial dengan *work-life balance* sebagai variabel perantara.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional dengan *sampling* jenuh yang melibatkan 288 responden. Kriteria populasinya adalah karyawan milenial dengan tahun kelahiran 1980 hingga 2000 yang sedang bekerja di kantor pusat PT MF. Variabel bebas atau prediktor yang digunakan adalah *work autonomy*. Variabel moderator yang digunakan adalah *work-life balance*. Variabel terikat yang digunakan adalah loyalitas karyawan.

Instrumen penelitian ini adalah survei dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner *Google Form* yang disebarluaskan secara daring yang berisikan 3 skala. *Work autonomy* diukur menggunakan skala yang

dikembangkan oleh Breaugh (1999) yang terdiri atas 9 aitem. Skala tersebut terdiri dari 3 dimensi, yaitu *work method autonomy* dengan *Cronbach's alpha* .88, *work scheduling autonomy* dengan *Cronbach's alpha* .87, dan *work criteria autonomy* dengan *Cronbach's alpha* .81. *Work-life balance* diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Fisher, dkk (2009) yang terdiri atas 17 aitem. Skala tersebut terdiri dari 4 dimensi, yaitu *work interference with personal life* dengan *Cronbach's alpha* .91, *personal life interference with work* dengan *Cronbach's alpha* .82, *work enhancement of personal life* dengan *Cronbach's alpha* .70, dan *personal life enhancement of work* dengan *Cronbach's alpha* .81. Loyalitas karyawan diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Dutta dan Dhira (2021) yang terdiri atas 13 aitem. Skala tersebut terdiri dari 3 dimensi, yaitu *sense of ownership* dengan *Cronbach's alpha* .84, *willingness to stay* dengan *Cronbach's alpha* .87, dan *trust* dengan *Cronbach's alpha* .88. Terdapat 3 aitem yang digugurkan karena memiliki nilai CITC di bawah 0.3, yaitu WS1, TR1, TR4. Hasil-hasil di atas didapatkan dari uji statistik terpisah terhadap 30 responden yang sesuai dengan kriteria populasi.

Analisis data penelitian ini menggunakan perangkat lunak JASP. Hipotesis mayor diuji menggunakan *mediation analysis*, sedangkan ketiga hipotesis minor diuji menggunakan regresi linear sederhana.

HASIL DAN DISKUSI

H_{mayor}: *Work autonomy* mempengaruhi loyalitas karyawan milenial dengan *work-life balance* sebagai mediator.

Hipotesis mayor tersebut ditolak karena hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada *indirect effect* yang dapat meningkatkan pengaruh *work autonomy* terhadap loyalitas karyawan milenial. Dengan demikian, *work-life balance* tidak mampu menjalankan perannya sebagai mediator dengan baik. Argumentasi

temuan ini akan dijelaskan dalam masing-masing pembahasan hipotesis minor.

H_{minor1}: *Work autonomy* mempengaruhi loyalitas karyawan milenial.

Hipotesis minor 1 tersebut diterima karena *work autonomy* memiliki pengaruh positif terhadap munculnya loyalitas pada karyawan milenial. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan di bab sebelumnya dimana karyawan milenial yang diberi keleluasaan untuk mengatur pekerjaannya akan cenderung untuk terus bertahan atau loyal kepada perusahaan (Vuong, dkk, 2021; Suharnomo, 2022; Sisodia & Das, 2013). Didukung juga oleh penelitian Shahzad (2016) yang mendapati adanya hubungan negatif antara *work autonomy* dengan *turnover intention*, dimana *work autonomy* dapat digunakan sebagai alat guna menurunkan tingkat *turnover* dan membuat karyawan tetap berkarir di perusahaan tersebut dalam waktu yang lama.

H_{minor2}: *Work autonomy* mempengaruhi *work-life balance* karyawan milenial.

Hipotesis minor 2 tersebut ditolak karena *work autonomy* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work-life balance*. Hal tersebut bertentangan dengan pemaparan di bab sebelumnya dimana penelitian terdahulu mendapati bahwa adanya keleluasaan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya untuk mengatur pekerjaannya sendiri akan mendorong tercapainya *work-life balance*.

Perbedaan hasil penelitian ini diduga terjadi karena adanya pengaruh kuat dari karakteristik *gender*. Sebanyak 200 dari 288 responden penelitian berjenis kelamin laki-laki, dan 164 orang diantaranya sudah menikah. Menurut hasil penelitian Hofäcker dan König (2013), karyawan laki-laki memandang *work autonomy* sebagai cara untuk memberikan membuktikan dirinya dapat diandalkan dan dipercaya oleh perusahaan. Hal ini

berdampak pada meningkatnya komitmen karyawan untuk mengabdikan kepada perusahaan guna mempertahankan posisinya di kehidupan pribadi sebagai penafkah utama atau tulang punggung keluarga. Hasil penelitian yang serupa juga ditemukan oleh Lewis dan Humbert (2010) dimana karyawan laki-laki memandang *work autonomy* sebagai cara untuk meningkatkan komitmen dalam bekerja, sedangkan karyawan wanita memerlukan *work autonomy* guna mencapai *work-life balance* sehingga mereka mampu menjalankan perannya sebagai ibu dan istri. Didukung juga oleh hasil penelitian Skinner dan Pocock (2011) yang mendapati dibandingkan karyawan laki-laki, lebih banyak karyawan wanita yang meminta diterapkannya jam kerja yang fleksibel di perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa kebutuhan dan pandangan akan fungsi *work autonomy* berbeda antara laki-laki dan perempuan. Keseimbangan yang dirasakan tiap individu pun menjadi subjektif dan sangat bergantung dengan pandangan serta prioritas individu tersebut (Wulansari, 2023). Responden penelitian yang 69.40% adalah laki-laki menunjukkan hasil yang serupa dengan penggambaran penelitian di atas yang mengatakan bahwa laki-laki cenderung memandang *work autonomy* berdampak pada loyalitas dan bukan *work-life balance* karena perannya sebagai tulang punggung keluarga sehingga hipotesis ditolak.

H_{minor3}: *Work-life balance* mempengaruhi loyalitas karyawan milenial.

Hipotesis minor 3 tersebut diterima karena *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap munculnya loyalitas pada karyawan milenial. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan di bab sebelumnya dimana ketika perusahaan mampu mengakomodasi kebutuhan karyawan milenial untuk mencapai *work-life balance*, maka mereka

akan cenderung untuk berkarir di perusahaan tersebut dalam waktu yang lama (Nirmala, dkk, 2019; Hawa & Nurtjahjanti, 2018; Rahmawati, 2016; Ma'ruf, 2021).

KESIMPULAN

Work-life balance gagal berperan sebagai mediator pengaruh *work autonomy* terhadap loyalitas karyawan milenial karena *work autonomy* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *work-life balance* ($p > .05$). Hal ini diduga terjadi karena 69.40% responden penelitian adalah karyawan laki-laki, dimana mereka memandang *work autonomy* sebagai cara untuk meningkatkan loyalitas dan bukan *work-life balance* karena perannya sebagai tulang punggung keluarga. Terdapat pengaruh positif antara *work autonomy* loyalitas karyawan milenial sebesar 1.64% ($R^2 = .0164$; $p = .030$). Terdapat pengaruh positif antara *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan milenial sebesar 10.58% ($R^2 = .1058$; $p < .001$).

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan seperti persebaran demografis responden penelitian tidak merata, dengan 69.44% total responden merupakan karyawan laki laki dan 75.69% total responden sudah menikah. Hal ini berdampak pada hasil penelitian, dimana hipotesis mayor ditolak karena adanya pengaruh karakteristik *gender* dan peran yang dimiliki terhadap pandangan fungsi *work autonomy* dalam bekerja. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk mencari responden dengan komposisi demografis yang lebih seimbang sehingga mendapatkan hasil yang lebih sesuai. Selain itu, kurangnya literatur pendukung mengenai pengaruh *gender* terhadap variabel penelitian untuk menjadi acuan dalam penelitian ini juga menjadi salah satu keterbatasan dalam penelitian ini. Belum ada penelitian yang membahas tentang topik tersebut di Indonesia dan dalam jangka waktu 10 tahun terakhir. Peneliti selanjutnya juga dapat berkontribusi untuk

melakukan penelitian tentang pengaruh *gender* terhadap *work-autonomy*, *work-life balance*, ataupun loyalitas karyawan guna memperkaya literatur terkini di Indonesia. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk mencari variabel lain yang dapat berperan sebagai mediator antara *work autonomy* dan loyalitas karyawan milenial, karena hipotesis mayor penelitian ini ditolak.

Berdasarkan hasil yang telah didapatkan, peneliti menyarankan perusahaan untuk menggunakan penelitian ini sebagai referensi dalam merancang program dan fasilitas guna meningkatkan loyalitas karyawan milenial. Hal tersebut dapat tercapai dengan menerapkan kebijakan seperti pengaturan jam kerja fleksibel dan kreativitas metode pengerjaan tugas yang memudahkan karyawan untuk memiliki waktu luang untuk kepentingan pribadinya. Peneliti juga menyarankan akademisi, mahasiswa, dan masyarakat luas untuk dapat memahami peran *work autonomy* dan *work-life balance* dalam meningkatkan loyalitas karyawan milenial sebagai wawasan baru dalam perkembangan ilmu psikologi di bidang industri dan organisasi.

REFERENSI

- 2018 Deloitte Millennial Survey. (2018). *Deloitte*. Diunduh dari: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357–373. doi: 10.1023/A:1022926416628
- Chandra, D. O., Hubeis, A., & Sukandar, D. (2017). Kepuasan kerja generasi X dan generasi Y terhadap komitmen kerja di Bank Mandiri Palembang. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 12-22. doi:10.17358/jabm.3.1.12

- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381.
- Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee loyalty: Measurement and validation. *Global Business Review*, 1-18.
doi:10.1177/0972150921990809
- Erickson, T. (2008). *Plugged in: The generation Y guide to thriving at work*. Boston: Harvard Business Press.
- Fanani, I., Djati, S. P., & Silvanita, K. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB): Studi kasus RSU UKI. *Fundamental Management Journal*, 1(4), 40-53.
doi:10.33541/fjm.v1i04.246
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456.
doi:10.1037/a0016737
- Ganapathi, I. M. D., & Gilang, A. (2016). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada PT. Bio Farma Persero). *e-Proceeding of Management*, 3(1), 506-511.
- Gunawan, T. M. E., & Franksiska, R. (2020). Pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel terhadap kinerja karyawan dengan work life balance sebagai variabel mediasi. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(3), 308-321.
doi:10.35145/procuratio.v8i3.698
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT. Bumi Aksa.
- Hawa, M. A., & Nurtjahjanti, H. (2018). Hubungan antara work-life balance dengan loyalitas karyawan pada PT Hanil Indonesia di Boyolali. *Empati*, 7(1), 424–429.
- Hofäcker, D., & König, S. (2013). Flexibility and work-life conflict in times of crisis: A gender perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33(9/10), 613–635. doi: 10.1108/IJSSP-04-2013-0042
- Kominfo. (2021, Januari). *Angkatan kerja produktif melimpah*. Diunduh dari <https://www.kominfo.go.id/content/detail/33004/angkatan-kerja-produktif-melimpah/0/artikel>
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y - Challenging clients for HRM?. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 1–27.
doi:10.1108/JMP-08-2014-0230
- Lestary, L., & Harmon. (2017). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investigasi*, 3(2), 94-103.
- Lewis, S., & Humbert, A. L. (2010). Discourse or reality? “Work-life balance”, flexible working policies and the gendered organization. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(3), 239–254.
doi:10.1108/02610151011028840
- Luscombe, J., Lewis, I., & Biggs, H. C. (2013). Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. *Education and Training*, 55(3), 272–290.
doi:10.1108/00400911311309323
- Ma’ruf, R. (2021). Pengaruh kompensasi dan work life balance terhadap loyalitas karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(1), 110-

120.
doi:10.30872/psikoborneo.v9i1.5671
- Nindyati, A. D. (2017). Pemaknaan loyalitas karyawan pada generasi X dan generasi Y (studi pada karyawan di Indonesia). *Journal of Psychological Science and Profession*, 1(1), 59-66. doi:10.24198/jpsp.v1i3.15230
- Nirmala, R., Mariskha, S. E., & Sari, M. T. (2019). Pengaruh work life balance terhadap loyalitas karyawan di CV Banjar Sari Catering Samarinda. *Motivasi*, 7(1), 1-6.
- Nurhasan, R. (2017). Kepuasan kerja dan loyalitas generasi Y. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 17(1), 13-23. doi:10.52434/jwe.v17i1.221
- Puteh, F., Kaliannan, M., & Alam, N. (2015). Assessing gen Y impact on organizational performance: An analysis from top management perspective. *Journal of Administrative Science*, 12(1), 47-59.
- Putro, T. A. D., Prameswari, N. A., & Qomariyah, O. (2020). Stres kerja, keterlibatan kerja, dan intensi turnover pada generasi milenial. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 9(2), 154-163. doi:10.30872/psikostudia.v9i2.3837
- Rahmawati, A. (2016). Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja (work life balance) dan kepuasan kerja terhadap loyalitas guru SMK swasta di Kecamatan Cakung Jakarta Timur. *JOM FISIP*, 7(1), 1215-1224. doi:10.21009/jmp.07103.
- Rokhmah, B. E., & Riani, A. L. (2005). Keterkaitan antara komitmen afektif dengan intensi turnover pada karyawan bagian produksi di PT Usman Jaya Mekar Magelang. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 4(2), 78-85. doi:10.23917/jiti.v4i2.1366
- Saragih, S. (2011). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203-215.
- Shahzad, M. B. (2016). Impact of perceived job autonomy on turnover intention in sales & marketing managers of services industry: Moderating role of procedural and distributive justice. *Science International: Lahore*, 28(3), 2881-2896.
- Sisodia, S., & Das, I. (2013). Effect of job autonomy upon organizational commitment of employees at different hierarchical level. *Psychological Thought*, 6(2), 241-251. doi:10.5964/psyct.v6i2.65
- Skinner, N., & Pocock, B. (2011). Flexibility and work-life interference in Australia. *Journal of Industrial Relations*, 53(1), 65-82. doi:10.1177/0022185610390297
- Solnet, D., & Hood, A. (2008). Generation Y as hospitality employees: Framing a research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 15(1), 59-68. doi:10.1375/jhtm.15.1.59
- Subramaniam, A. G., Overton, B. J., & Maniam, C. B. (2015). Flexible working arrangements, work-life balance and women in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(1), 34-38. doi:10.7763/ijssh.2015.v5.417
- Suharnomo, D. A. S. (2022). Analisis pengaruh otonomi kerja (job autonomy), keterlibatan kerja (work engagement), dan kepuasan kerja (job satisfaction) terhadap keinginan untuk keluar (turnover intention).

Diponegoro Journal of Management, 11(1), 1-14.

- Utomo, W. P. (2019). Indonesia millennial report 2019: Memahami perilaku milenial Indonesia. *IDN Research Institute*. Diunduh dari: <https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-millennial-report-2019-by-idn-times.pdf>
- Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T., & Giao, H. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11(1), 203-212.
- Weyland, A. (2011). Engagement and talent management of generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 43(7), 439-445. doi:10.1108/00197851111171863
- Wulansari, O. D. (2023). Narrative literature review: Faktor-faktor yang mempengaruhi work-life balance. *Psychopreneur Journal*, 7(1), 15-28. doi:10.37715/psy.v7i1.3404