

Work flexibility dan nonfinancial compensation sebagai prediktor employee retention generasi milenial di DKI Jakarta

Anggun Rahmawati

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No. 9, Jakarta Pusat, DKI Jakarta, 10340, Indonesia
anggunrahmawati39@gmail.com

Wendra Wendra*

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No. 9, Jakarta Pusat, DKI Jakarta, 10340, Indonesia
wen.ppm@gmail.com

*Penulis Korespondensi

Submitted: Oct 23, 2024; Reviewed: Nov 7, 2024; Accepted: Mar 1, 2025

Abstrak: Data menunjukkan bahwa pekerja generasi milenial di Indonesia menduduki peringkat kedua di kawasan Asia Pasifik yang berencana untuk mengundurkan diri dari pekerjaan pada beberapa waktu mendatang, sehingga organisasi perlu memahami variabel yang memengaruhi retensi karyawan milenial tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh work flexibility dan non-financial compensation terhadap employee retention karyawan generasi milenial di DKI Jakarta. Pengumpulan data dilakukan secara convenience terhadap 145 orang responden. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan regresi linier berganda menggunakan software JASP. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara work flexibility dan non-financial compensation terhadap employee retention generasi milenial di DKI Jakarta. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa organisasi sebaiknya memberikan peluang kepada karyawan untuk mengatur waktu dan lokasi penyelesaian pekerjaan jika berhalangan hadir ke kantor, serta memberikan jatah untuk bekerja di luar kantor setiap minggu. Selain itu, perlu juga dipertimbangkan untuk memberikan kompensasi non-finansial kepada karyawan berupa dukungan sosial, pengakuan atas prestasi, pemberian tantangan pekerjaan, dan pemberian kepercayaan sebagai upaya mempertahankan karyawan generasi milenial yang mereka miliki.

Kata kunci: fleksibilitas kerja; generasi milenial; kompensasi non-finansial; retensi karyawan

Work flexibility and nonfinancial compensation as predictors of millennial employee retention in DKI Jakarta

Abstract: Data shows that millennial generation workers in Indonesia are ranked second in the Asia Pacific region who plan to resign from their jobs in the future, so organizations need to understand the variables that influence the retention of these millennial employees. This research aims to identify the

How to cite: Rahmawati, A., & Wendra, W. (2025). Work flexibility dan non-financial compensation sebagai prediktor employee retention generasi milenial di DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 24(2), 163-180. <https://doi.org/10.28932/jmm.v24i2.10209>

© 2025 The Authors.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



influence of work flexibility and non-financial compensation on employee retention of millennial generation employees in DKI Jakarta. Data collection was carried out at convenience for 145 respondents. The analytical method used in this research was descriptive statistic and multilinear regression using JASP software. The results of this research show that there is a positive and significant influence of work flexibility and non-financial compensation on employee retention of the millennial generation in DKI Jakarta. Thus, organizations should provide opportunities for employees to arrange the time and location for completing work if they are unable to attend the office, as well as providing an allowance to work outside the office every week. Apart from that, it is also necessary to consider providing non-financial compensation to employees in the form of social support, recognition for achievements, providing work challenges, and giving trust as an effort to retain their millennial generation employees.

Keywords: *employee retention; millennial generation; non-financial compensation; work flexibility*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah aset vital organisasi, karena memengaruhi pencapaian kinerja organisasi (Cappelli, 2000; Hall, 1992; Hall, 1993; Narayanan et al., 2018). *Turnover* karyawan dianggap bisa memengaruhi kinerja organisasi akibat kehilangan karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Guchait & Cho, 2010). Oleh sebab itu, *employee retention* (retensi karyawan) menjadi salah satu aktivitas yang perlu dilakukan oleh organisasi. Terkait hal itu, organisasi perlu mengidentifikasi hal-hal yang menyebabkan karyawan bertahan sebagai bagian dari proses *employee retention* tersebut (Noe et al., 2023).

Penelitian terdahulu sudah membahas berbagai praktik untuk mempertahankan karyawan, seperti pemberdayaan pekerjaan, pemberdayaan psikologis, pengayaan pekerjaan, *training* dan pengembangan, penciptaan iklim kerja, *supportive work environment*, *person-organization fit*, serta komitmen organisasi (Aguenza & Som, 2012; Ghosh et al., 2013; Islam et al., 2022; Naz et al., 2020). *Work flexibility* (fleksibilitas kerja) dan *non-financial compensation* (kompensasi non-finansial) dalam bekerja diduga memengaruhi *employee retention* generasi milenial. Dale (2020) mengatakan bahwa pada sebagian besar kasus yang ada di perusahaan, karyawan dari generasi milenial lebih menyukai kompensasi yang bukan bersifat *non-financial* (non-finansial), seperti adanya pengembangan karir, pengakuan, dan lainnya dibandingkan dengan pemberian uang tunai. Selain itu, karyawan yang berasal dari generasi ini umumnya juga ingin bekerja di lingkungan yang menyenangkan, kolaboratif, fleksibel, serta dapat memiliki rekan kerja dan atasan yang suportif.

Generasi milenial, yang memiliki rentang kelahiran tahun 1981-1996, mendominasi jumlah penduduk usia produktif di Jakarta yaitu sebesar 2,82 juta jiwa (Badan Pusat Statistik, 2021). Namun demikian, generasi milenial juga tetap menyumbang angka pengangguran yang cukup tinggi. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Michael Page (2022), sekitar 74% pekerja di Asia Pasifik berencana untuk mengundurkan diri dari tempat kerjanya, dan Indonesia menempati posisi kedua dengan persentase sebesar 84%. Generasi milenial sendiri memiliki persentase sebesar 74% terkait rencana *resign* di bulan-bulan yang akan mendatang. Survei ini juga didukung oleh McKinsey (2022), yang menyatakan bahwa alasan generasi milenial memutuskan untuk berhenti dari tempat kerjanya rata-rata karena tidak adanya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, lingkungan kerja yang tidak nyaman, stres, serta tidak adanya fleksibilitas saat melakukan pekerjaan baik dalam bentuk fasilitas maupun pengaturan kerjanya.

Fleksibilitas kerja merupakan kemampuan untuk memilih pengaturan kerja seseorang dan tidak lagi bergantung dengan pekerjaan yang harus dilakukan dengan waktu yang lama serta dari jarak jauh. Itu artinya, para pekerja dapat memilih untuk mengerjakan pekerjaan mereka di mana pun dan kapan pun dengan mudah (Dale, 2020). Di sisi lain, kompensasi yang bersifat non-finansial sendiri merupakan konsep dalam manajemen sumber daya manusia. Konsep ini menunjukkan bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan tidak hanya berupa uang, tetapi juga dapat berupa bentuk-bentuk lain yang dapat meningkatkan kepuasan serta motivasi kerja karyawannya (Gerhart & Newman, 2020). Dengan karyawan merasakan kemudahan, kepuasan, dan motivasi kerja yang tinggi kepada perusahaan, maka di situlah loyalitas akan terbentuk sehingga faktor seperti fleksibilitas dan kompensasi seperti inilah

yang bisa dijadikan sebagai strategi untuk menarik dan mempertahankan para talenta yang memiliki kinerja baik serta berbakat.

Namun ternyata, masih terdapat inkonsistensi pada penelitian terkait pengaruh fleksibilitas kerja terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian Nangoy & Hamsal (2018) dan Yusuf et al. (2023) menunjukkan bahwa *work flexibility* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan. Namun, penelitian lain oleh Vebrianthy et al. (2022) menemukan bahwa fleksibilitas tidak begitu berdampak secara positif maupun signifikan pada proses retensi, khususnya pada aspek durasi dan tempat kerja. Terkait kompensasi non-finansial, penelitian yang dilakukan oleh Wandara & Wibawa (2020) menghasilkan temuan adanya pengaruh *non-financial compensation* terhadap loyalitas karyawan, sehingga mereka bisa terus bertahan di perusahaan. Namun, penelitian Sumantri & Bahrin (2022) mengungkapkan bahwa karyawan cenderung masih akan mementingkan kompensasi berupa uang dibandingkan dalam bentuk pelatihan atau pengembangan. Dikarenakan masih terdapat inkonsistensi pada penelitian-penelitian terdahulu terkait pengaruh *work flexibility* dan *non-financial compensation* terhadap *employee retention*, khususnya pada generasi milenial, maka perlu penelitian lanjutan untuk lebih memahami pengaruh antar variabel tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *work flexibility* dan *non-financial compensation* terhadap *employee retention* karyawan generasi milenial di DKI Jakarta.

Work flexibility adalah salah satu pendekatan yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan karyawan. Fleksibilitas kerja memberikan keragaman suasana dalam bekerja, sehingga membuat para pekerja tidak merasa jenuh, dan merupakan bagian dari cara perusahaan agar dapat mempertahankan karyawannya. Pada kondisi ini, pengaturan jadwal kerja diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang mana mereka diberi kontrol atas jam kerjanya masing-masing, sehingga karyawan dapat memilih pada pukul berapa mereka ingin datang dan pulang kerja (Carlson et al., 2010). Jadwal kerja yang fleksibel ini dapat digunakan untuk menarik serta mempertahankan karyawan ketika perusahaan sedang menghadapi masa-masa sulit atau tidak dapat menawarkan *benefit* dan kompensasi secara kompetitif dibanding kompetitornya. Dalam survei yang mereka lakukan oleh Bohlander & Snell (2013), sebanyak 42% pemberi kerja yang tidak dapat memberikan kenaikan gaji kepada karyawannya mengatakan bahwa mereka bersedia untuk memberikan jam kerja yang fleksibel. Fleksibilitas dalam bekerja sendiri dapat memberi karyawan dan pemberi kerja beberapa keuntungan, seperti (a) pemberi kerja dapat mengurangi masalah keterlambatan dan ketidakhadiran karyawannya dengan memberikan mereka pilihan waktu untuk bekerja, (b) karyawan dapat menyesuaikan aktivitas pekerjaan mereka dengan aktivitas hariannya, sehingga dapat terciptanya keseimbangan kehidupan dan pekerjaan serta kepuasan kerja semakin meningkat, (c) karyawan dapat menjadwalkan jam kerja mereka di waktu yang menurutnya paling produktif, sehingga tidak ada lagi waktu senggang yang terbuang-buang saat bekerja, serta (d) variasi waktu kerja karyawan juga dapat membantu mengurangi kemacetan lalu lintas pada jam-jam puncak perjalanan, sehingga mereka dapat menghabiskan lebih sedikit waktu di jalan.

Terdapat beberapa bentuk fleksibilitas kerja yang dikemukakan oleh Snell & Morris (2019):

1. *Flexitime*: Waktu kerja yang diberikan kepada karyawan sebagai pilihan mereka dalam menentukan kapan mereka ingin memulai pekerjaan dan menyelesaikannya, asalkan mereka dapat bekerja dengan jumlah jam tertentu per hari atau minggunya. Seperti contoh, jika karyawan ingin memulai kerja pukul tujuh pagi maka mereka bisa selesai pukul empat sore dengan total jam kerja yang sama yaitu tetap sembilan jam.
2. *Compressed workweek*: Jumlah hari dalam minggu kerja yang dipersingkat dengan memperpanjang jumlah jam kerja per harinya. Jadwal kerja ini sering diilustrasikan sebagai empat hari, empat puluh jam seminggu atau 4/10 dan 4/40. Karyawan yang memilih bekerja selama empat hari dalam seminggu berarti harus menghabiskan waktu kerja sebanyak sepuluh jam per harinya dari senin hingga kamis, sehingga mereka bisa mulai libur di hari jumat hingga hari minggu. Penetapan jam kerja ini bisa bervariasi tergantung dengan perusahaannya, begitu juga dengan pemilihan hari libur yang mereka inginkan dalam satu minggu tersebut.
3. *Job sharing*: Pengaturan kerja yang mana dua orang karyawan melakukan pekerjaan yang mungkin seharusnya dipegang oleh satu orang karyawan saja. Dengan melakukan *job sharing*, biasanya pekerjaan akan selesai jauh lebih cepat bahkan *job shares* hanya dapat bekerja selama tiga hari dalam seminggu saja. Pembagian kerja ini biasanya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing karyawan, yang mana mereka juga perlu menyesuaikan dan menyeimbangi dirinya dengan pekerjaan

harian lain yang masih harus diselesaikan. Berbagi pekerjaan juga dapat mengatasi pemutusan hubungan kerja akibat stres maupun *burnout* yang dirasakan oleh karyawan karena beban pekerjaannya yang banyak.

4. *Telecommuting*: Penggunaan komputer pribadi, internet, dan teknologi komunikasi lainnya untuk melakukan pekerjaan di rumah yang secara tradisional dilakukan di tempat kerja. Dalam survei yang dilakukan oleh Hudson Group tahun 2012 menemukan bahwa sebagian besar karyawan percaya bahwa *telecommuting* merupakan sistem kerja yang sangat ideal bagi mereka. Banyak karyawan dan perusahaan sepakat bahwa sistem kerja seperti ini sangat membantu dalam meningkatkan fleksibilitas serta keseimbangan kerja dan kehidupan yang lebih baik. Penelitian secara longitudinal yang dilakukan oleh Choi (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja secara *telecommuting* menunjukkan keinginan *turnover* yang rendah.

Carlson et al. (2010) sendiri mendefinisikan fleksibilitas sebagai kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen terkait dengan fleksibilitas di dalam suatu perusahaan. Hill et al. (2008) mengartikan fleksibilitas kerja sebagai pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti seseorang dapat memilih tempat, hari, dan waktu kapan mereka ingin bekerja. Namun demikian, menurut pendapat Bloom (2014), tidak semua pekerjaan bisa mengimplementasikan fleksibilitas kerja. Lebih jauh, Bloom (2014) mengatakan bahwa pekerjaan yang cocok dengan sistem kerja fleksibel adalah pekerja lepas yang dibayar per jam, *proofreader*, *developers*, ataupun pekerjaan yang bisa secara nyata dilihat hasilnya, atau profesional dan pekerja senior yang memiliki motivasi diri yang kuat.

Menurut Boselie (2014), kompensasi mengacu pada hasil atau imbalan yang diterima oleh seorang karyawan di dalam suatu organisasi; selain itu, kompensasi yang diberikan sendiri dapat berbentuk finansial maupun non-finansial. Kompensasi dapat berkontribusi ke dalam efektivitas sebuah organisasi melalui tiga cara, yaitu (a) sistem kompensasi yang dapat membantu menarik kandidat terbaik ke dalam perusahaan, (b) sistem kompensasi yang dapat membantu mempertahankan kinerja seseorang dengan baik, dan (c) sistem kompensasi yang dapat memotivasi kinerja seseorang. Dalam kata lain, kompensasi dapat berkontribusi besar dalam menarik, mempertahankan, serta memotivasi karyawan di dalam suatu organisasi. Noe et al. (2023) menambahkan yang mana kompensasi non-finansial terdiri atas peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru dan prestasi istimewa, sedangkan di lingkungan kerja meliputi mendapat pujian, bersahabat, nyaman saat bekerja, menyenangkan, dan kondusif.

Dengan adanya kompensasi secara non-finansial yang diberikan kepada karyawan, maka hal tersebut juga bisa memengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja, sehingga mereka bisa terus termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan benar karena adanya imbalan yang setara dengan kontribusi yang diberikan serta pada akhirnya mereka memiliki rasa keterikatan yang tinggi untuk tetap bertahan di perusahaan. Selain itu, menurutnya juga, tujuan dari kompensasi adalah agar dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan, dapat mengendalikan biaya tenaga kerja dan mempertahankan efisiensi, serta dapat menjadi bentuk dari *employer branding* sehingga bisa digunakan untuk menarik dan mempertahankan kandidat atau karyawan yang berpotensi. Sejalan dengan uraian di atas, Snell & Morris (2019) membedakan kompensasi atas tiga komponen penting utama yang dialokasikan untuk dapat mengirim pesan kepada karyawan terkait apa yang menurut perusahaan itu penting diberikan, yaitu kompensasi langsung (*direct*) yang meliputi upah dan gaji, insentif, bonus, serta komisi; kompensasi tidak langsung (*indirect*) yang meliputi *benefits* yang diberikan oleh perusahaan; serta kompensasi non-finansial yang mencakup program *employee recognition*, pengembangan karyawan, dukungan organisasi, pemberian tugas atau tanggung jawab yang lebih luas, dan lingkungan kerja. Dapat dikatakan bahwa *non-financial compensation* merupakan kompensasi yang mengacu pada hasil atau imbalan yang diterima oleh seorang karyawan di dalam suatu organisasi dalam bentuk seperti pemberian pengakuan atau penghargaan atas kontribusi yang sudah diberikan, pengembangan karyawan, dukungan organisasi, pemberian tugas atau tanggung jawab yang lebih luas, serta lingkungan kerja yang nyaman.

Retensi merupakan proses yang mana karyawan yang ada di dalam perusahaan saat ini didorong agar tetap bertahan di organisasi dalam jangka waktu yang lama atau setidaknya hingga tanggung jawab pekerjaannya sudah diselesaikan (Arasanmi & Krishna, 2019; Boselie, 2014; Griffeth et al., 2000). Boselie (2014) berpendapat bahwa retensi karyawan dapat dipengaruhi oleh jenis dan tingkat kompensasi serta fleksibilitas yang diberikan oleh para pemberi kerja kepada karyawannya. Mathis et al. (2017) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang bisa memengaruhi retensi karyawan di dalam organisasi, yaitu faktor manajemen dan organisasi, hubungan atasan dan bawahan, *reward* serta

praktik dan kebijakan pemberi kerja, bentuk pekerjaan serta keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, serta *training* dan pengembangan karir. Mempertahankan karyawan merupakan hal yang harus diperhatikan oleh semua perusahaan. Loyalitas mereka untuk jangka waktu yang lama akan membuat citra perusahaan juga terlihat baik dan dapat menggambarkan kesejahteraan seorang karyawan di dalamnya.

Menurut Branham (2005), terdapat lima strategi yang mampu meningkatkan retensi karyawan di dalam perusahaan, seperti (a) menciptakan dan meningkatkan tempat kerja yang lebih menarik dan lebih fleksibel untuk tetap memelihara karyawan-karyawan yang bekerja dengan baik, (b) memfokuskan kepada bagaimana perusahaan dapat memuaskan serta memotivasi karyawan mereka dan bagaimana mereka juga bisa saling puas dengan *subordinate* lainnya, (c) meliputi pemberian peralatan maupun fasilitas kepada karyawan dan informasi yang jelas untuk melakukan pekerjaannya, (d) menguraikan antara *personal* dan pertumbuhan profesional karyawan, serta (e) menggambarkan jumlah total kompensasi di luar bayaran pokok khususnya yang bersifat non-finansial. Secara keseluruhan, retensi sendiri memiliki arti sebagai usaha yang dilakukan oleh perusahaan agar karyawan dapat bertahan dan terikat di dalam suatu organisasi untuk waktu yang lama.

Pada konsep yang dikemukakan oleh Howe & Strauss (2000), ditemukan bahwa generasi milenial memiliki sifat dalam bekerja yang cenderung fleksibel, berorientasi pada teknologi atau digital, serta lebih memilih pekerjaan yang bermakna dan nyaman. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nangoy & Hamsal (2018), yang mana karyawan yang berasal dari generasi milenial memiliki karakteristik yang berbeda serta memegang teguh nilai yang berbeda pula dibandingkan dengan Generasi X dan Z. Generasi ini cenderung menunjukkan tingkat percaya diri yang tinggi, mampu beradaptasi dengan cepat di lingkungan kerja, sangat bergantung dengan teknologi, memprioritaskan *work-life balance*, selalu mencari kemudahan dan kenyamanan dalam melakukan pekerjaannya, serta menyukai tantangan. Tetapi, diketahui juga generasi ini sebagai generasi yang mudah bosan dan cepat berpindah dari satu perusahaan ke lainnya. Penelitian yang dilakukan Nangoy & Hamsal (2018) juga menunjukkan bahwa penerapan sistem pengaturan kerja yang fleksibel di perusahaan dapat menciptakan produktivitas kerja yang baik dan seimbang, sehingga akan tercipta motivasi karyawan untuk tetap bertahan dengan jangka waktu panjang di perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Nurisman (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari 225 orang responden terkait perlunya kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan baik dalam mendukung kestabilan serta kemudahan untuk mengatur jam dan jadwal kerja para karyawannya agar tidak mudah stres.

Dale (2020) juga menjelaskan bahwa pekerjaan yang fleksibel sekarang menjadi perhatian utama bagi banyak karyawan, sebanyak 78% milenial akan menolak tawaran pekerjaan atau keluar dari perusahaan jika mereka merasa tidak diberi pilihan untuk bekerja secara fleksibel, baik itu dari segi jam kerja, tempat, serta fasilitas yang mana mereka bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan mudah. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kwenin (2013) yang mana dia menemukan bahwa lingkungan kerja yang fleksibel memiliki hubungan yang signifikan secara statistik dengan retensi karyawan, sehingga karyawan akan cenderung untuk memilih bekerja di perusahaan yang dapat memfasilitasi hal tersebut. Berdasarkan uraian di atas, maka:

Hipotesis 1: *Work flexibility* berpengaruh positif terhadap *employee retention* generasi milenial.

Branham (2005) mengatakan bahwa pemberian kompensasi dalam bentuk uang bukanlah satu-satunya solusi yang tepat dalam mempertahankan karyawan. Dia juga menunjukkan dalam penelitiannya bahwa hanya kurang dari 20% karyawan yang keluar dari perusahaan untuk mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar lagi. Kompensasi bersifat finansial yang kompetitif tentu tetap menjadi salah satu hal penting dalam mempertahankan karyawan, tetapi perusahaan juga harus sadar bahwa "membeli" karyawan dengan uang tidak selalu berhasil dalam proses mempertahankan mereka. Hal ini didukung dengan konsep yang dikemukakan oleh Noe et al. (2023) bahwa dengan adanya kompensasi secara non-finansial yang diberikan kepada karyawan, maka hal tersebut juga bisa memengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja, sehingga mereka bisa terus termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan benar karena adanya imbalan yang setara dengan kontribusi yang diberikan serta pada akhirnya mereka akan memiliki rasa loyalitas yang tinggi untuk tetap bertahan di perusahaan.

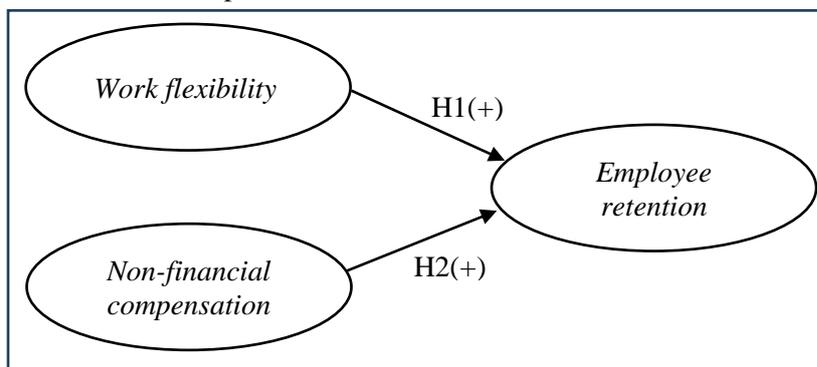
Terdapat juga penelitian yang dilakukan oleh Wandara & Wibawa (2020), menghasilkan data terkait adanya pengaruh kompensasi non-finansial terhadap loyalitas karyawan sehingga mereka bisa terus bertahan di perusahaan. Pemberian peluang karir, pujian, pengakuan, serta lingkungan kerja

konduif dan menyenangkan yang merupakan sebagian dari bentuk kompensasi non-finansial, akan sangat berpengaruh pada proses retensi karyawan jika perusahaan terus meningkatkannya. Penelitian ini juga mendukung peneliti sebelumnya oleh Wandara & Wibawa (2020), yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi bersifat non-finansial memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan di sana. Berdasarkan dari hasil penelitian, ditemukan juga bahwa aspek non-finansial dari kompensasi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan juga mempertahankan karyawan untuk waktu yang lama. Imbalan berupa penghargaan yang setimpal kepada karyawan yang berprestasi merupakan aspek yang cukup tinggi dalam hasil penelitian ini. Boselie (2014) sendiri mengatakan bahwa kompensasi dapat membantu memotivasi serta mempertahankan kinerja seseorang dengan baik. Sejalan dengan uraian di atas, maka hipotesis yang dibuat adalah:

Hipotesis 2: *Non-financial compensation* berpengaruh positif terhadap *employee retention* generasi milenial.

Berdasarkan pembahasan-pembahasan sebelumnya, maka bentuk model penelitian yang dibuat adalah seperti pada Gambar 1.

Gambar 1. Model penelitian



Sumber: Kajian pustaka oleh penulis (2024)

METODE

Penelitian ini merupakan suatu riset kuantitatif dengan tipe penelitian kausal. Penelitian dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen (dalam hal ini yaitu *work flexibility* dan *non-financial compensation*) terhadap variabel dependen yaitu *employee retention* generasi milenial yang lahir pada rentang tahun 1981 hingga 1996, yang sedang dan atau pernah bekerja di sebuah perusahaan dalam kurun waktu minimal satu tahun. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan generasi milenial di DKI Jakarta. Jumlah sampel minimal $5 \times \text{jumlah indikator} = 5 \times 27 = 135$ orang. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling*.

Penelitian ini mengukur *work flexibility* dengan menggunakan tiga indikator yang dikembangkan dari konsep Hill et al. (2008). Sementara, untuk mengukur *non-financial compensation* dipergunakan enam indikator berdasarkan konsep dari Snell & Morris (2019). Kemudian, untuk indikator dari variabel retensi menggunakan empat indikator yang disusun berdasarkan konsep dari Mathis et al. (2017).

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden dengan menggunakan aplikasi *Google Form*. Pengukuran data dengan skala Likert enam poin meliputi pernyataan: sangat setuju (SS), setuju (S), agak setuju (AS), agak tidak setuju (ATS), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Pengolahan data menggunakan *software JASP*.

Adapun operasionalisasi variabel dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Operasionalisasi variabel

No.	Variabel & definisi	Kode indikator	Item kuesioner
1	<i>Work flexibility</i> (X ₁) Kemampuan untuk dapat memilih pengaturan kerja sendiri dan tidak lagi bergantung pada pekerjaan yang harus dilakukan dengan waktu yang lama serta dari jarak jauh; itu artinya para pekerja dapat memilih untuk mengerjakan pekerjaan mereka di mana pun dan kapan pun dengan mudah tetapi tetap produktif.	WF1	Perusahaan memberi kemudahan kepada saya untuk mengganti jadwal hari masuk kerja jika berhalangan hadir.
		WF2	Perusahaan mengizinkan saya untuk bekerja dari lokasi lain di luar kantor jika berhalangan hadir.
		WF3	Perusahaan memberi jatah untuk bekerja di luar kantor setiap minggunya. (Contoh dua kali seminggu).
2	<i>Non-financial compensation</i> (X ₂) Kompensasi yang mengacu pada hasil atau imbalan yang diterima oleh seorang karyawan di dalam suatu organisasi dalam bentuk seperti pemberian <i>recognition</i> , pengembangan karyawan, dukungan organisasi, pemberian tugas atau tanggung jawab yang lebih luas, dan lingkungan kerja yang nyaman.	NFC1	Rekan kerja saya selalu membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit.
		NFC2	Atasan saya selalu membantu memberikan saran kepada saya soal pekerjaan.
		NFC3	Atasan saya selalu mengkomunikasikan semua hasil kerja secara transparan kepada saya.
		NFC4	Saya merasa bahwa kontribusi kerja saya diakui oleh rekan kerja maupun atasan.
		NFC5	Perusahaan memberikan tantangan kerja kepada saya untuk dapat berkembang.
		NFC6	Atasan memberikan kepercayaannya kepada saya untuk bertanggung jawab menjalankan sebuah <i>project</i> besar.
3	<i>Employee retention</i> (Y) Usaha yang dilakukan oleh perusahaan agar karyawannya dapat bertahan, terikat, dan merasa nyaman di dalam organisasi untuk jangka waktu yang lama.	ER1	Saya akan senang untuk menghabiskan karir saya di perusahaan saat ini.
		ER2	Saya dapat menyeimbangi beban pekerjaan saya dengan kehidupan sehari-hari.
		ER3	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang dijalani saat ini.
		ER4	Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan kemampuan saya.

Sumber: Kajian pustaka oleh penulis (2024)

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji analisis deskriptif untuk melihat dan menginterpretasi hasil dari demografis responden. Penelitian ini menggunakan statistik deskriptif untuk melihat nilai rata-rata dari hasil jawaban responden pada setiap indikator variabel yang digunakan. Oleh karena itu, jawaban responden akan dikelompokkan ke dalam enam kelas interval dengan perhitungan panjang kelas interval mengikuti rumus dari Sudjana (2011), yaitu:

$$\begin{aligned} \text{Panjang kelas interval} &= (\text{nilai tertinggi}-\text{nilai terendah})/\text{banyak kelas interval} \\ &= (6-1)/6 \\ &= 0,83 \end{aligned}$$

Pemaknaan jawaban responden sesuai kelas interval disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Makna kelas interval

Interval	Makna jawaban
1,00 - 1,83	Responden sangat tidak setuju atas pernyataan indikator.
1,84 - 2,67	Responden tidak setuju atas pernyataan indikator.
2,68 - 3,51	Responden agak tidak setuju atas pernyataan indikator.
3,52 - 4,35	Responden agak setuju atas pernyataan indikator.

4,36 - 5,19	Responden setuju atas pernyataan indikator.
5,20 - 6,00	Responden sangat setuju atas pernyataan indikator.

Sumber: Kajian pustaka oleh penulis (2024)

Lalu, dilanjutkan dengan uji-uji kualitas data, yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas dan uji heteroskedastisitas, serta uji regresi linear berganda. Semua pengujian tersebut dilakukan dengan menggunakan *software* JASP.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dari semula 135 orang responden minimal yang dibutuhkan, terdapat 145 orang responden yang ternyata bersedia mengisi *survey* secara lengkap. Mayoritas dari responden yang mengisi *survey* adalah wanita dengan persentase sebesar 59% atau sejumlah 85 orang. Sedang, sisanya adalah pria dengan persentase 41% atau sejumlah 60 orang. Responden terbanyak berasal dari usia 28-32 tahun sebesar 56%, lalu disusul oleh responden dari usia 33-37 tahun sebesar 37%, dan terakhir responden dari usia 38-43 tahun sebesar 7%. Karakteristik lengkap responden disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Pria	60	41%
	Wanita	85	59%
Usia	28-32 tahun	82	56%
	33-37 tahun	53	37%
	38-43 tahun	10	7%
Pendidikan terakhir	S-1	41	28%
	S-2	95	66%
	S-3	9	6%
Lama bekerja	1-3 tahun	3	2%
	>3-5 tahun	108	74%
	>5-10 tahun	27	19%
	>10 tahun	7	5%
Jenis perusahaan	BUMN	82	57%
	BUMS	58	40%
	BUMD	5	3%
Lokasi kerja	Jakarta Selatan	72	50%
	Jakarta Pusat	47	32%
	Jakarta Utara	13	9%
	Jakarta Timur	7	5%
	Jakarta Barat	6	4%
Durasi kerja	s.d sembilan jam/hari	145	100%

Sumber: Data riset yang sudah diolah (2024)

Pada penelitian ini, nilai *mean* (rata-rata) dari hasil jawaban responden pada setiap indikator variabel yang digunakan tersaji berikut ini.

Tabel 4. Statistik deskriptif

Variabel	Kode indikator	Mean	Std. deviation	Minimum	Maximum
<i>Work flexibility</i>	WF1	4,634	0,806	1,000	5,000
	WF2	4,455	0,782	1,000	6,000
	WF3	4,283	0,955	1,000	6,000
	NFC1	4,855	0,553	3,000	6,000

Variabel	Kode indikator	Mean	Std. deviation	Minimum	Maximum
<i>Non-financial compensation</i>	NFC2	4,690	0,629	3,000	6,000
	NFC3	4,752	0,629	3,000	6,000
	NFC4	4,359	0,642	3,000	6,000
	NFC5	4,766	0,578	3,000	6,000
	NFC6	4,517	0,636	3,000	6,000
<i>Employee retention</i>	ER1	3,903	0,593	2,000	5,000
	ER2	4,552	0,588	4,000	6,000
	ER3	5,138	0,548	3,000	6,000

Sumber: Data riset yang sudah diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4 di atas, maka bisa dilihat bahwa untuk *work flexibility*, indikator dengan kode WF1 yaitu “perusahaan memberi kemudahan kepada saya untuk mengganti jadwal hari masuk kerja jika berhalangan hadir” memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,634, sedangkan indikator dengan kode WF3 yaitu “perusahaan memberi jatah untuk bekerja di luar kantor setiap minggunya (contoh dua kali seminggu)” adalah indikator dengan nilai rata-rata terendah senilai 4,283. Pada variabel *non-financial compensation*, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah NFC5 yaitu “perusahaan memberikan tantangan kerja kepada saya untuk dapat berkembang” dengan nilai rata-rata 4,766, sementara untuk indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah NFC4 “saya merasa bahwa kontribusi kerja saya diakui oleh rekan kerja maupun atasan” dengan nilai 4,359. Untuk variabel *employee retention*, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah indikator ER3 dengan *item* kuesioner “saya merasa senang dengan pekerjaan yang dijalani saat ini” dengan nilai rata-rata 5,138. Sedangkan, indikator dengan nilai rata-rata terendah yakni ER1 dengan *item* pernyataan “saya akan senang untuk menghabiskan karir saya di perusahaan saat ini” dengan nilai rata-rata 3,903. Secara umum, jawaban responden berkisar pada makna “agak setuju” dan “setuju” atas pernyataan-pertanyaan pada kuesioner.

Selanjutnya, sebagaimana disajikan pada Tabel 4, penelitian ini juga melakukan *confirmatory factor analysis* untuk melihat *factor loading* dari setiap variabel yang diteliti. Berdasarkan informasi pada tabel tersebut, maka bisa dilihat bahwa mayoritas *factor loading* bernilai lebih besar daripada 0,4. Penelitian ini menggunakan referensi dari Stevens (1992) yang menyatakan bahwa nilai *factor loading* 0,4 sudah dianggap memadai untuk interpretasi, terlepas berapapun jumlah sampel penelitian. Satu indikator yakni ER2, dengan *factor loading* bernilai 0,356, tetap dipertahankan karena dipandang pembulatan nilai tersebut mendekati 4 dan penghapusan indikator tersebut bisa mengurangi makna teori yang digunakan.

Tabel 5. *Factor loading (standardized)*

Variables	Indicator	Lower	Upper	Std. Est. (all)
<i>Work flexibility</i>	WF1	0,624	0,837	0,930
	WF2	0,450	0,667	0,711
	WF3	0,618	0,887	0,776
<i>Non-financial compensation</i>	NFC1	0,225	0,402	0,568
	NFC2	0,261	0,463	0,588
	NFC3	0,251	0,455	0,568
	NFC4	0,355	0,550	0,707
	NFC5	0,248	0,426	0,597
	NFC6	0,188	0,383	0,472
<i>Employee retention</i>	ER1	0,466	0,637	0,926
	ER2	0,121	0,301	0,356
	ER3	0,336	0,535	0,678
	ER4	0,158	0,341	0,461

Sumber: Data riset yang sudah diolah (2024)

Uji *confirmatory factor analysis* juga menghasilkan informasi tentang kecocokan (*goodness of fit*) model. Indikator yang digunakan adalah RMSEA, SRMR, CFI, GFI, and TIL, karena menurut Goretzko et al. (2024), kelima indikator tersebut umum dipakai untuk menunjukkan *goodness of fit* model. Sebagaimana disajikan pada Tabel 6, mayoritas indikator SRMR, CFI, GFI, and TLI menunjukkan bahwa model penelitian ini sesuai dengan data empiris yang ada, sehingga layak diteruskan ke pengolahan data.

Tabel 6. *Goodness of fit model*

Metrik	Nilai	Standar	Status
<i>Root means square error of approximation</i> (RMSEA)	0,087	<0,08	<i>Poor fit</i>
<i>Standardized root means square residual</i> (SRMR)	0,075	<0,08	<i>Fit</i>
<i>Comparative fit index</i> (CFI)	0,946	≥0,90	<i>Fit</i>
<i>Goodness of fit index</i> (GFI)	0,998	≥0,95	<i>Fit</i>
<i>Tucker-Lewis's index</i> (TLI)	0,900	≥0,90	<i>Fit</i>

Sumber: Data riset yang sudah diolah (2024)

Kemudian, pada Tabel 7 disajikan hasil uji validitas yang menunjukkan nilai KMO sebesar 0,740 yang artinya itu lebih besar dari >0,5 dan nilai Bartlett menunjukkan hasil <0,001 yang artinya lebih kecil dari <0,5, maka jika merujuk pada standar yang pernah dinyatakan oleh Sekaran & Bougie (2016) dapat disimpulkan bahwa instrumen kuesioner yang disebarkan sudah valid.

Tabel 7. Hasil uji validitas

<i>Test types</i>	<i>Indicator</i>	<i>Value</i>	<i>Status</i>
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test	<i>Overall MSA</i>	0,740	Valid
Bartlett's test	<i>P (sig.)</i>	<0,001	Valid

Sumber: Data riset yang sudah diolah (2024)

Selanjutnya, dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan ukuran nilai Cronbach's *alpha*.

Tabel 8. Uji reliabilitas

<i>Variables</i>	<i>Cronbach's alpha</i>	Standar	Status
<i>Work flexibility</i>	0,844	0,70	Reliabel
<i>Non-financial compensation</i>	0,809		(High)
<i>Employee retention</i>	0,764		

Sumber: Data riset yang sudah diolah (2024)

Seperti disajikan pada Tabel 8, nilai Cronbach's *alpha* yang didapat di atas >0,70. Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Hinton et al. (2004), angka tersebut masuk ke dalam kategori tingkat realibilitas yang tinggi, sehingga itu artinya instrumen yang digunakan dalam mengukur konsep penelitian dapat dikatakan sudah stabil dan konsisten.

Sedangkan, uji normalitas menggunakan Shapiro-Wilk dengan standar nilai disajikan pada Tabel 9 berikut ini.

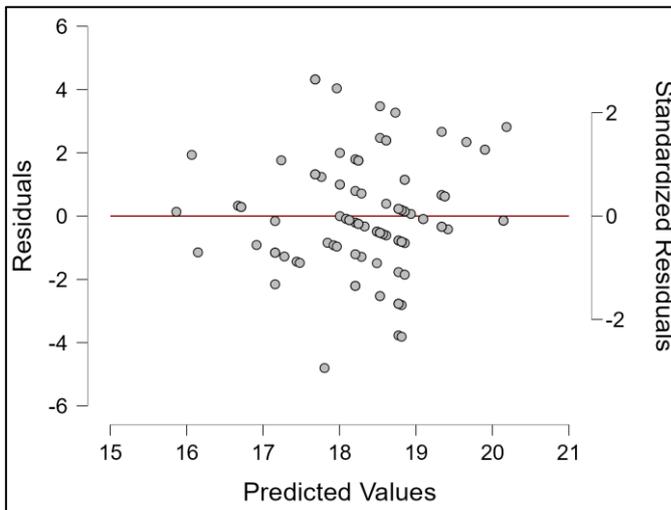
Tabel 9. Uji normalitas

<i>Variables</i>	<i>P-value of Sharpio-Wilk</i>	Standar	Status
<i>Work flexibility</i>	0,681	Signifikansi	Terdistribusi normal
<i>Non-financial compensation</i>	0,953	>0,05	
<i>Employee retention</i>	0,953		

Sumber: Data riset yang sudah diolah (2024)

Berdasarkan hasil uji normalitas pada Tabel 9, dapat disimpulkan nilai-nilai variabel *non-financial compensation* (NFC), *work flexibility* (WF), dan *employee retention* (ER) lebih besar dari nilai

signifikansi yang ditetapkan sebelumnya yaitu 0,05. Oleh karena itu, data dapat dikategorikan terdistribusi normal.



Gambar 2. Uji heteroskedastisitas (*residual vs predicted*)
 Sumber: Data riset yang sudah diolah (2024)

Penelitian ini juga melakukan uji heteroskedastisitas untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan terhadap asumsi klasik heteroskedastisitas atau tidak. Gambar 2 menunjukkan *scatter plot* hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa titik-titik tersebar luas dan tidak hanya berkumpul pada satu tempat dan membentuk pola heteroskedastisitas dan *nonlinier*. Maka dari itu, dapat diasumsikan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

Selanjutnya, untuk menguji hipotesis dilakukan uji t dengan hasil disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil uji t

	<i>Model</i>	<i>Unstandardized</i>	<i>Standard error</i>	<i>Standardized</i>	t	p
H ₀	<i>(Intercept)</i>	4,590	0,038		121,419	<0,001
H ₁	<i>(Intercept)</i>	1,806	0,477		3,789	<0,001
	<i>Work flexibility</i>	0,182	0,048	0,296	3,815	<0,001
	<i>Non-financial compensation</i>	0,424	0,081	0,408	5,244	<0,001

Sumber: Data riset yang sudah diolah (2024)

Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 10 menunjukkan nilai signifikansi *work flexibility* <0,001, lebih kecil dari 0,05. Selain itu, pada tabel tersebut terlihat bahwa nilai koefisien regresi bertanda positif, artinya terdapat pengaruh positif *work flexibility* terhadap *employee retention*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa H₁ diterima. Oleh karena itu, semakin baik *work flexibility* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, semakin baik pula tingkat *employee retention* yang akan didapatkan (khususnya pada generasi milenial). Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 10 menunjukkan nilai signifikansi *non-financial compensation* <0,001, lebih kecil dari 0,05. Selain itu, pada tabel tersebut terlihat bahwa nilai koefisien regresi bertanda positif, artinya terdapat pengaruh positif antara *non-financial compensation* terhadap *employee retention*. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa H₂ diterima. Oleh karena itu, semakin baik *non-financial compensation* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, semakin tinggi pula tingkat *employee retention*.

Di samping uji t, penelitian ini juga melakukan uji F untuk melihat bagaimana *work flexibility* dan *non-financial compensation* secara bersama-sama memengaruhi *employee retention*. Hasil uji F pada Tabel 11 menunjukkan bahwa nilai signifikansi <0,001, yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *work flexibility* dan *non-financial compensation* secara bersama-sama memengaruhi *employee retention*.

Tabel 11. Hasil uji F

<i>Model</i>		<i>Sum of squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean square</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
H_1	<i>Regression</i>	5,802	2	2,901	17,139	<0,001
	<i>Residual</i>	24,033	142	0,169		
	<i>Total</i>	29,834	144			

Sumber: Data riset yang sudah diolah (2024)

Uji koefisien determinasi (r^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen (*work flexibility* dan *non-financial compensation*) dalam menjelaskan variabel dependen (*employee retention*). Hasil uji koefisien determinasi (r^2) dapat dilihat pada Tabel 12 berikut ini.

Tabel 12. Hasil uji koefisien determinasi (R^2)

<i>Independent Variable</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>Adjusted r²</i>	<i>Other factors</i>
<i>Work flexibility</i>	0,441	0,194	0,183	0,817
<i>Non-financial compensation</i>				

Sumber: Data riset yang sudah diolah (2024)

Nilai *adjusted r-square* untuk variabel *employee retention* sebesar 0,183 atau 18,3%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel *work flexibility* dan *non-financial compensation* terhadap *employee retention* generasi milenial adalah 18,3%. Sedangkan, sisanya yaitu sebesar 81,7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *adjusted r-square* sebesar 18,3% ini, dikatakan oleh Hair et al. (2013), termasuk ke dalam kategori lemah. Namun demikian, nilai ini tidak bisa diabaikan karena secara signifikan kedua variabel tersebut terbukti berpengaruh terhadap *employee retention*.

Pembahasan

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas yang didapat untuk variabel *work flexibility* adalah <0,001 atau lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel independen pertama dalam penelitian ini, yaitu *work flexibility*, mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee retention* generasi milenial. Itu artinya, sebagian besar dari 145 orang responden generasi milenial yang melakukan survei setuju bahwa *work flexibility* merupakan salah satu faktor utama karyawan dapat bertahan di suatu perusahaan. Hal ini juga menandakan bahwa mereka setuju pada indikator *work flexibility* yang dicantumkan untuk penelitian ini, seperti bagaimana karyawan dapat mengatur jadwal kerja serta tempat di mana akan bekerja sangat penting dan diperlukan oleh karyawan. Dari tiga indikator pada variabel *work flexibility*, indikator pertama dengan kode WF1 yakni terkait “perusahaan memberi kemudahan kepada saya untuk mengganti jadwal hari masuk kerja jika berhalangan hadir” memperoleh nilai rata-rata tertinggi (lihat Tabel 3 statistik deskriptif) sekaligus memiliki *factor loading* terbesar (lihat Tabel 4 *factor loading* yang terstandarisasi). Artinya, responden setuju bahwa indikator tersebut mencerminkan kondisi lapangan yang mereka temui, sekaligus indikator tersebut dianggap paling penting pada *work flexibility*. Jika dikaitkan dengan informasi yang disajikan pada Tabel 2 karakteristik responden yang mana mayoritas wanita dengan usia muda berkisar 28-32 tahun, maka diduga bahwa mereka adalah bagian dari keluarga muda yang berkemungkinan juga memiliki anak usia dini, sehingga kemudahan mengganti jadwal masuk kerja jika berhalangan hadir sangat relevan bagi kebutuhan mereka.

Hasil uji hipotesis pertama ini juga memberikan implikasi bahwa pekerja generasi milenial tidak akan segan untuk berpindah ke perusahaan lain jika dirasa fleksibilitas yang diberikan tidak sesuai dengan harapan mereka. Hal ini bisa terjadi dikarenakan generasi milenial sering dicirikan sebagai *job hopper*, yang mana mereka percaya pada sebuah konsep bahwa jika ingin mendapat gaji, tunjangan, maupun fleksibilitas yang lebih baik, maka mereka harus mencarinya di tempat lain. Dale (2020) sendiri juga menjelaskan bahwa pekerjaan yang fleksibel sekarang menjadi perhatian utama bagi banyak karyawan, sebanyak 78% milenial akan menolak tawaran pekerjaan atau keluar dari perusahaan jika

mereka merasa tidak diberi pilihan untuk bekerja secara fleksibel, baik itu dari segi jam kerja, tempat, serta fasilitas yang mana mereka bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan mudah.

Hasil penemuan ini juga sejalan dan dapat mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nangoy & Hamsal (2018), bahwa karyawan yang berasal dari generasi milenial memiliki karakteristik yang berbeda serta memegang teguh nilai yang berbeda pula dibandingkan dengan Generasi X dan Z. Generasi ini cenderung menunjukkan tingkat percaya diri yang tinggi, mampu beradaptasi dengan cepat di lingkungan kerja, sangat bergantung dengan teknologi, memprioritaskan *work-life balance*, selalu mencari kemudahan dan kenyamanan dalam melakukan pekerjaannya, serta menyukai tantangan. Tetapi, diketahui juga bahwa generasi ini ialah orang-orang yang mudah bosan dan cepat berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan yang lainnya. Penelitian yang dilakukannya juga menunjukkan bahwa penerapan sistem pengaturan kerja yang fleksibel di perusahaan dapat memberikan kesejahteraan kerja karyawannya, sehingga produktivitas mereka akan meningkat dengan baik dan terciptalah sebuah komitmen untuk karyawan agar tetap bertahan dengan jangka panjang di perusahaan.

Selain itu, penemuan ini juga berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Vebrianty et al. (2022) terkait pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel terhadap loyalitas 104 orang karyawan pada perusahaan properti, yang mana penelitian mereka menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam bekerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas para karyawannya yang rata-rata berasal dari generasi milenial. Dari indikator *work flexibility*, para karyawan tersebut lebih menunjukkan rasa tidak tertarik dalam aspek jadwal kerja dan tempat kerja. Hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan mengingat responden penelitian mereka berasal dari Generasi X. Meskipun Generasi X umumnya tidak sepenuhnya menolak fleksibilitas, tetapi mereka memiliki pandangan yang berbeda terkait hal tersebut dibandingkan generasi muda. Beberapa alasannya, seperti banyak dari mereka yang menghabiskan sebagian besar karirnya dalam lingkungan kerja yang lebih terstruktur atau cenderung kaku, sehingga mereka lebih terbiasa dengan rutinitas yang konsisten dalam hal jam kerja maupun lokasi kerja. Mereka juga memiliki kekhawatiran bahwa *work flexibility* dapat mengganggu produktivitas jika tidak dikelola dengan baik, sehingga pola pikir inilah yang sering kali bertentangan dengan generasi muda seperti milenial dan Z dalam melakukan pekerjaan.

Secara keseluruhan, *work flexibility* dapat meningkatkan *employee retention* karena mereka diberikan kontrol yang lebih besar dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaannya. Karyawan yang merasa memiliki kendali atas cara mereka bekerja akan cenderung lebih terlibat dan berdedikasi dengan perusahaan mereka. Hal ini karena fleksibilitas kerja dapat memperkuat rasa keterlibatan karyawan dengan memberi mereka kepercayaan dan tanggung jawab. Selain itu, dengan adanya fleksibilitas kerja maka hal tersebut memungkinkan karyawan untuk bekerja dalam kondisi paling produktif bagi mereka, baik itu di kantor, rumah, atau di tempat lain. Hal tersebut dapat menghasilkan peningkatan produktivitas karena karyawan dapat memilih lingkungan yang sesuai dengan gaya kerja dan preferensi mereka dalam melakukan pekerjaan. Terakhir, *work flexibility* menjadi faktor yang semakin penting dalam menarik talenta baru dan mempertahankan karyawan yang ada saat ini. Penerapan fleksibilitas di tempat kerja tidak hanya menguntungkan karyawan secara individual, tetapi juga membantu meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Variabel independen kedua dalam penelitian ini, yaitu *non-financial compensation*, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* dengan nilai probabilitas $<0,001$, yang artinya lebih kecil dari 0,05. Itu artinya sebagian besar dari 145 orang responden generasi milenial yang melakukan survei setuju bahwa *non-financial compensation* menjadi salah satu faktor utama karyawan dapat bertahan di suatu perusahaan. Hal ini juga menandakan bahwa mereka setuju bahwa indikator *non-financial compensation* yang dicantumkan untuk penelitian ini, seperti dukungan sosial, pengakuan atas prestasi, pemberian tantangan pekerjaan, dan pemberian kepercayaan, berpengaruh dalam mempertahankan karyawan di sebuah perusahaan.

Jika dilihat kembali pada Tabel 3 statistik deskriptif, nilai rata-rata terbesar ada pada indikator NFC1 berarti mayoritas responden memberi pendapat setuju terkait “rekan kerja saya selalu membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit”. Sedangkan, *factor loading* terbesar sebagaimana disajikan pada Tabel 4, ada pada NFC4 yaitu “saya merasa bahwa kontribusi kerja saya diakui oleh rekan kerja maupun atasan”. Hal ini berarti bahwa pengakuan atas kontribusi pekerjaan serta rekan kerja dan atasan merupakan faktor-faktor yang paling berpengaruh di dalam *non-financial compensation* yang dirasakan para responden.

Hasil penemuan ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wandara & Wibawa (2020) yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi bersifat non-finansial memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Berdasarkan dari hasil penelitian mereka tersebut, ditemukan juga bahwa aspek non-finansial dari kompensasi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan juga mempertahankan karyawan untuk waktu yang lama. Imbalan berupa penghargaan yang setimpal kepada karyawan yang berprestasi, merupakan aspek yang cukup tinggi dalam hasil penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh Wandara & Wibawa (2020) juga menghasilkan data terkait adanya pengaruh *non-financial compensation* terhadap loyalitas karyawan, sehingga mereka bisa terus bertahan di perusahaan. Pemberian dukungan sosial, pengakuan atas prestasi, pemberian tantangan pekerjaan, serta pemberian kepercayaan dan menyenangkan, yang merupakan sebagian dari bentuk *non-financial compensation*, akan sangat berpengaruh pada proses retensi karyawan jika perusahaan terus meningkatkannya.

Selain itu, penemuan ini juga berbeda dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumantri & Bahrin (2022) yang mana masih ditemukan bahwa *non-financial compensation* berupa kebijakan mengenai kesempatan untuk berkembang, jenjang karir, serta lingkungan kerja yang nyaman, tidak terlalu berpengaruh secara signifikan pada loyalitas dan retensi karyawan. Hal ini dikarenakan kompensasi bersifat finansial atau berbentuk uang masih mendominasi dalam proses meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan, khususnya pada karyawan yang berasal dari Generasi X ke atas. Hasil penelitian yang dilakukannya berhasil dipatahkan bisa jadi karena jumlah sampel yang digunakan tidak begitu banyak dan fokus generasi dalam penelitian tersebut berasal dari X, sehingga dari preferensi bekerjanya dapat berbeda dengan generasi milenial.

Dengan demikian, hasil penelitian ini berarti dapat menggambarkan besarnya *non-financial compensation* yang diterima dapat memengaruhi persepsi karyawan untuk bertahan lebih lama dengan perusahaannya. *Non-financial compensation* seringkali menguntungkan bagi kedua belah pihak, baik itu perusahaan maupun juga karyawan. Bagi perusahaan atau pemberi kerja, bentuk kompensasi ini adalah cara yang bagus untuk dapat mengembangkan kepercayaan dan produktivitas karyawan tanpa harus menghabiskan sejumlah besar uang. Selain itu, perusahaan dapat membentuk dan mempertahankan hubungan yang lebih kuat dengan karyawan mereka. Bagi karyawan, kompensasi seperti ini dapat memberi manfaat yang mungkin tidak dimiliki oleh gaji. Hal tersebut dikarenakan karyawan tidak perlu mengeluarkan uang dari gaji pribadi mereka untuk mendapatkan manfaat non-finansial, seperti pengembangan karir, program latihan, dan lainnya, karena perusahaan sudah memfasilitasi itu semua.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari analisis data yang telah dilakukan sebelumnya, terbukti bahwa seluruh variabel bebas yang diuji dalam penelitian ini berpengaruh positif terhadap variabel terikatnya. *Work flexibility* terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* generasi milenial. Hal ini berarti memberikan bukti bahwa aspek-aspek, seperti pengaturan jadwal kerja dan tempat kerja yang fleksibel, sangat penting bagi karyawan untuk memutuskan bertahan dengan jangka waktu yang lama di perusahaan. *Non-financial compensation* terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* generasi milenial. Hal ini berarti memberikan bukti bahwa aspek-aspek, seperti dukungan sosial, pengakuan atas prestasi, pemberian tantangan pekerjaan, dan pemberian kepercayaan, sangat penting bagi karyawan untuk memutuskan berkarir lebih lama di sebuah perusahaan.

Sebagai implikasi manajerial, organisasi yang berkeinginan untuk mempertahankan karyawan milenial sebaiknya menerapkan strategi *work flexibility* dan pemberian *non-financial compensation* kepada karyawan di perusahaannya. Organisasi sebaiknya memberi peluang kepada karyawan untuk mengatur waktu dan lokasi penyelesaian pekerjaan jika berhalangan hadir ke kantor, serta memberikan jatah untuk bekerja di luar kantor setiap minggu. Selain itu, perlu juga dipertimbangkan untuk memberikan kompensasi *non-financial* kepada karyawan, berupa dukungan sosial, pengakuan atas prestasi, pemberian tantangan pekerjaan, dan pemberian kepercayaan, sebagai upaya-upaya mempertahankan karyawan generasi milenial yang mereka miliki. Implementasi setiap upaya tersebut diharapkan bisa membangun lingkungan kerja yang dapat mendukung dan memperkuat hubungan antara

organisasi dan karyawan, sehingga hal ini juga bisa berdampak positif pada proses peningkatan retensi karyawan.

Meskipun penelitian ini telah berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan, namun masih terdapat beberapa keterbatasan penelitian yang perlu ditindaklanjuti oleh para peneliti selanjutnya. Pertama, penelitian ini dilakukan pada generasi milenial di DKI Jakarta, dengan jumlah sampel terbatas dan dengan pendekatan pengumpulan data melalui *convenience sampling*. Penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat menguji hubungan antara *work flexibility* dan *non-financial compensation* terhadap *employee retention* dalam lingkup yang lebih luas, tidak terbatas hanya di DKI Jakarta, dengan jumlah sampel yang lebih luas dan dengan pendekatan *simple random sampling* agar bisa menghasilkan informasi-informasi yang bisa diimplementasikan lebih luas. Kedua, penelitian ini khusus dilakukan terhadap pekerja yang dikategorikan sebagai milenial. Mengingat di tempat kerja, jumlah pekerja Generasi Z juga mulai membesar, maka penelitian berikutnya disarankan untuk dilakukan kepada Generasi Z sehingga diketahui kecenderungan-kecenderungan yang memengaruhi retensi mereka. Tentu hal tersebut bisa menjadi bahan-bahan pertimbangan bagi para pemilik usaha dan manajer organisasi.

REFERENSI

- Aguenza, B. B., & Som, A. P. M. (2012). Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(6), 88-95. <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/233/222>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: Perceived organisational support and employee retention - The mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Hasil sensus penduduk 2020 provinsi DKI Jakarta*. <https://jakarta.bps.go.id/id/pressrelease/2021/01/22/541/jumlah-penduduk-hasil-sp2020-provinsi-dki-jakarta-sebesar-10-56-juta-jiwa.html>
- Bloom, N. (2014). To raise productivity, let more employees work from home. *Harvard Business Review*, 92, 1-2 (January). <https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home>
- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2013). *Principles of human resource management*. Cengage Learning
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource: A balanced approach*. McGraw-Hill Education
- Branham, L. (2005). *The 7 Hidden reasons employees leave*. Amacom
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-112. <https://hbr.org/2000/01/a-market-driven-approach-to-retaining-talent>
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Michele Kacmar, K. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330-355. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Choi, S. (2020). Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470-495. <https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
- Dale, G. (2020). *Flexible working: How to implement flexibility in the workplace to improve employee and business performance*. Kogan Page
- Gerhart, B., & Newman, J. (2020). *Compensation*. McGraw-Hill Education
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312. <https://doi.org/10.1108/IJOA-Sep-2011-0511>
- Goretzko, D., Siemund, K., & Sterner, P. (2024). Evaluating model fit of measurement models in confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 84(1), 123-144. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>

- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: The mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149-163. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Hinton, P. R., McMurray, I., & Brownlow, C. (2004). *SPSS explained*. Routledge
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage
- Islam, M. A., Hack-Polay, D., Haque, A., Rahman, M., & Hossain, M. S. (2022). Moderating role of psychological empowerment on the relationship between green HRM practices and millennial employee retention in the hotel industry of Bangladesh. *Business Strategy & Development*, 5(1), 17-29. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Kwenin, D. O. (2013). Relationship between work environment, career development opportunities and employee retention in Vodafone Ghana Limited. *Global Journal of Human Resource Management*, 1(4), 1-9. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Relationship-between-Work-Environment-Career-Development-Opportunities-and-Employee-Retention-in-Vodafone-Ghana-Limited.pdf>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management*. Cengage Learning
- McKinsey. (2022). *Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers#/>
- Michael Page. (2022). *The great X*. <https://www.michaelpage.com.au/talent-trends/the-great-x>
- Nangoy, R., & Hamsal, M. (2018). The role of self-efficacy, value congruence, and work well-being on employee commitment: An empirical study on the millennial generation in Indonesia. *The Journal of Social Sciences Research*, 2, 312-319. <https://arpgweb.com/pdf-files/spi2.12.312-319.pdf>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2018). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: Role of organizational commitment and person-organization fit as mediators. *Sage Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education
- Nurisman, H. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, pengembangan karyawan dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan Generasi Y di PT Pamapersada Nusantara. *Jurnal STEI Ekonomi*, 27(1), 26-37. <https://www.researchgate.net/publication/361066831>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business*. John Wiley & Sons
- Snell, S. A., & Morris, S. S. (2019). *Managing human resources*. Cengage Learning
- Stevens, J. (1992). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Erlbaum
- Sudjana. (2011). *Metode statistika*. Rineka Cipta
- Sumantri, L. D., & Bahrin, K. (2022). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan (Studi kasus pada PT Selamat Group Kota Bengkulu). *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains*, 3(1), 11-21. <https://doi.org/10.36085/jems.v3i1.1943>

- Vebrianty, V., Abbas, B., & Sabilalo, H. M. A. (2022). Pengaruh pengaturan kerja yang flexibel, keseimbangan kehidupan kerja dan keterikatan karyawan terhadap loyalitas kerja karyawan pada perusahaan properti di kota Kendari. *Journal Publicuho*, 5(4), 1061-1090. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.46>
- Wandara, D. D. M., & Wibawa, I. M. A. (2020). Pengaruh kepuasan kerja, non financial compensation, serta budaya organisasi terhadap retensi karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 9(5), 1798-1817. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i05.p08>
- Yusuf, M., Husainah, N., Haryoto, N., & Hidayatullah, S. (2023). Pengaruh fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja generasi milenial yang bekerja pada perusahaan swasta di wilayah kota Tangerang Selatan. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ*. <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaslit/article/view/19274/9412>

Halaman ini sengaja dikosongkan