

**PENGARUH *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *WORK LOYALTY* MELALUI *WORK SATISFACTION* SEBAGAI VARIABLE INTERVENING  
(Studi Pada Guru SMP Swasta Di Kabupaten Jember)**

**TESIS**



Oleh :

**MUHANDIS AL FARHANY**

**NIM. 2120412013**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**

**2023**

**PENGARUH *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *WORK LOYALTY* MELALUI *WORK SATISFACTION* SEBAGAI VARIABLE INTERVENING  
(Studi Pada Guru SMP Swasta Di Kabupaten Jember)**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM) Pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember**



**Oleh :**

**MUHANDIS AL FARHANY**

**NIM. 2120412013**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**

**2023**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**PENGARUH *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *WORK LOYALTY* MELALUI *WORK SATISFACTION* SEBAGAI VARIABLE INTERVENING  
(Studi Pada Guru SMP Swasta Di Kabupaten Jember)**

Yang disusun Muhandis Al Farhany telah disetujui untuk dipertahankan di depan Tim  
Penguji Pada Tanggal 31 Mei 2023

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

  
Dr. Ni Nyoman Putu Martini, SE,MM  
NPK. 02 03 499

  
Dr. Mohammad Thamrin, SE, MM  
NPK. 20 03 913

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan tesis berjudul:

**PENGARUH *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *WORK LOYALTY* MELALUI *WORK SATISFACTION* SEBAGAI VARIABLE INTERVENING  
(Studi Pada Guru SMP Swasta Di Kabupaten Jember)**

Yang disusun Muhandis Al Farhany telah disetujui untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Pada Tanggal 31 Mei 2023

TIM PENGUJI

Ketua

Dr. Toni Herlambang, SE, MM  
NPK. 06 03 425

Pembimbing Utama

Dr. Ni Nyoman Putu Martini, SE, MM.  
NPK. 02 03 499

Pembimbing Pendamping

Dr. Mohammad Thamrin, SE. M.M  
NPK. 20 03 913

Jember, Mei 2023

Kaprodi

Dr. Ni Nyoman Putu Martini, SE, MM.  
NPK. 02 03 499

Direktur Program Pascasarjana

Dr. Abadi Sanosta, SE, MM.  
NPK. 05 09 478



## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis dikutip dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur jiplakan, saya bersedia tesis (Magister) ini dibatalkan, serta diproses dengan peraturan perundang undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Jember, 31 Mei 2023

Mahasiswa



Muhandis Al Farhany  
NIM: 2020412013

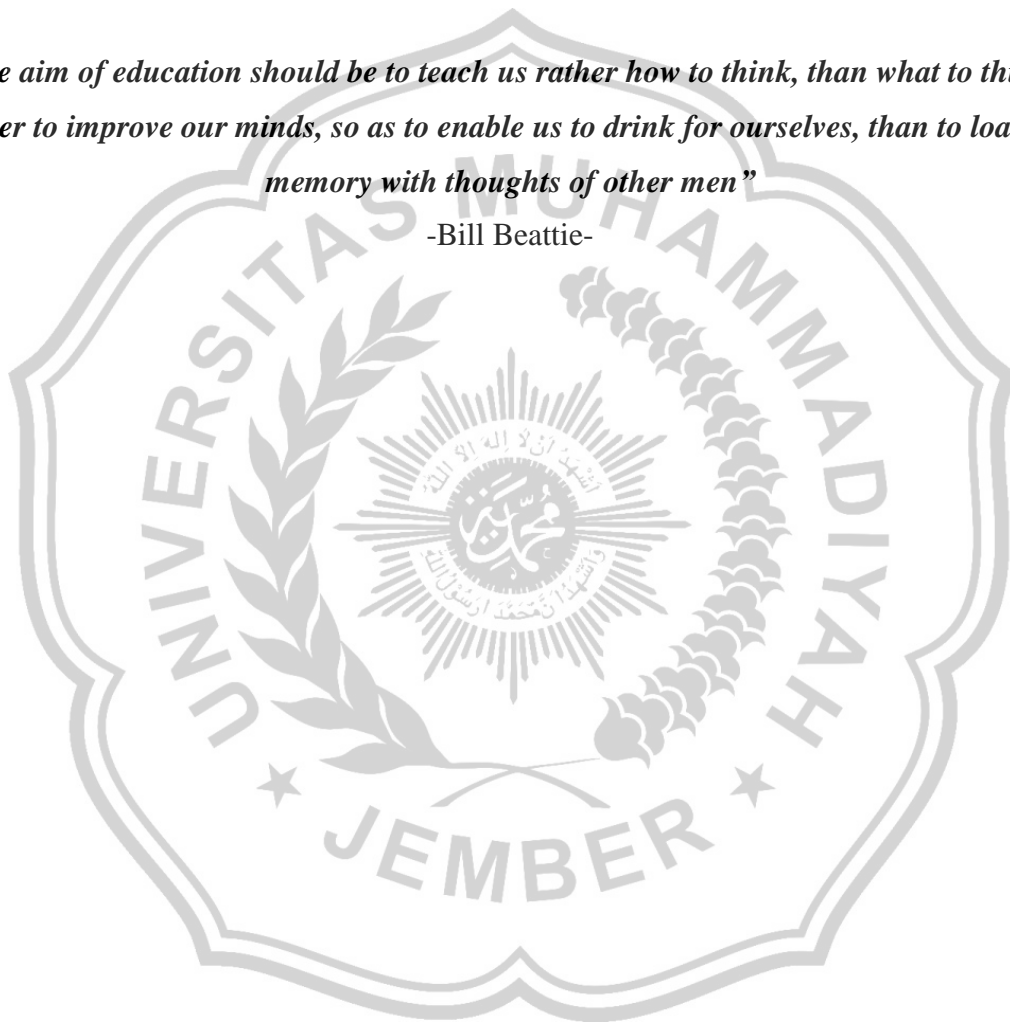
## MOTTO

**“Sukses adalah saat persiapan dan kesempatan bertemu. Dimana ada persiapan disitu selalu ada kesempatan”**

**-Anonim-**

*“The aim of education should be to teach us rather how to think, than what to think – rather to improve our minds, so as to enable us to drink for ourselves, than to load the memory with thoughts of other men”*

**-Bill Beattie-**



## KATA PENGANTAR

Syukur *Alhamdulillah* saya panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan tepat waktu. Dalam proses penyusunan tesis ini penulis telah memperoleh bimbingan, dukungan dan semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Dr. Hanafi, M.Pd, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember.
2. Dr. Abadi Sanosra, SE, MM, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Dr. Ni Nyoman Putu Martini, SE, MM selaku kaprodi sekaligus pembimbing utama yang selalu berkontribusi memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penelitian ini berjalan sesuai dengan yang diharapkan.
4. Dr. Mohammad Thamrin, SE, M.M. selaku dosen pembimbing pendamping yang berkenan memberikan ilmu dan pengarahan kepada penulis.
5. Dr. Toni Herlambang, SE, MM selaku ketua penguji yang berkenan memberikan ilmu dan pengarahan kepada penulis.
6. Seluruh dosen dan bagian pengajaran Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember.
7. Seluruh kepala sekolah SMP swasta di kota Jember yang dijadikan sebagai objek penelitian.
8. Keluarga, istri dan anakku tercinta beserta seluruh keluarga besar yang sangat saya banggakan.

9. Teman teman se angkatan tahun 2020 di program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember.

Mengingat keterbatasan sebagai penulis, maka saya mengharapkan kritik yang konstruktif demi kesempurnaan tesis ini dan akhir kata semoga tesis ini berguna bagi pembaca dan peneliti yang akan datang.

Jember, 31 Mei 2023



Muhandis Al Farhany





## DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS.....	15
2.1 Grand Teori.....	15
2.1.1 Teori Loyalitas Kerja.....	15
2.1.1.1 Pengertian Loyalitas Kerja.....	16
2.1.1.2 Aspek-aspek loyalitas kerja.....	17
2.1.1.3 Indikator loyalitas kerja.....	19
2.2 Middle Teori.....	20
2.2.2 Teori Kepuasan Kerja.....	20
2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	20
2.2.2.2 Aspek Kepuasan Kerja.....	21
2.2.2.3 Dimensi Kepuasan Kerja.....	22
2.2.2.4 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	23
2.2.2.5 Indikator Kepuasan Kerja.....	23
2.3 Applied Teori.....	24
2.3.1 Teori <i>Flexibel Work Arrangement</i> .....	24
2.3.1 Pengertian <i>Flexibel Work Arrangement</i> .....	24
2.3.2 Jenis-jenis <i>Flexible Working Arrangement</i> .....	25
2.3.3 Indikator <i>Flexible Work Arrangement</i> .....	28
2.3.1 Teori <i>Work Life Balance</i> .....	28
2.3.1 Pengertian <i>Work Life Balance</i> .....	28
2.3.2 Dimensi <i>Work Life Balance</i> .....	30
2.3.3 Indikator <i>Work Life Balance</i> .....	30
2.4 Penelitian Terdahulu.....	31
2.5 Kerangka Konseptual.....	43
2.6 Pengembangan Hipotesis.....	44
2.6.1 <i>Flexible working arrangement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.....	44
2.6.2 <i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.....	45
2.6.3 <i>Flexible working arrangement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja.....	45
2.6.4 <i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja.....	46
2.6.5 Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja.....	46
2.6.6 <i>Flexible working arrangement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja.....	47
2.6.7 <i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja.....	48
BAB III METODE PENELITIAN.....	51
3.1 Pendekatan Penelitian.....	51
3.2 Desain Penelitian.....	51
3.3 Jenis Dan Sumber Data.....	52

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian.....	52
3.4.1 Populasi Penelitian.....	52
3.4.2 Sampel Penelitian.....	53
3.5 Identifikasi Variabel Penelitian.....	53
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	54
3.7 Prosedur Penelitian.....	57
3.8 Tehnik Pengolahan Data.....	58
3.9 Teknik Analisis Data.....	60
3.9.1 Analisis Deskriptif.....	60
3.9.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	61
3.10 Analisa Structural Equation Modelling (SEM) Dengan WARP PLS 5.0.....	62
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>64</b>
4.1 Data Penelitian.....	64
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	64
4.1.2 Karakteristik Responden.....	68
4.2 Analisis Data.....	70
4.2.1 Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	70
4.2.1.1 Analisis Statistik Deskriptif Variabel <i>Flexible Work Arrangement</i> .....	71
4.2.1.2 Analisis Statistik Deskriptif Variabel <i>Work Life Balance</i> .....	71
4.2.1.3 Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan kerja.....	72
4.2.1.4 Analisis Statistik Deskriptif Variabel Loyalitas kerja.....	73
4.2.2 Uji Validitas.....	74
4.2.3 Uji Reliabilitas.....	77
4.2.4 Uji Inner Model.....	78
4.3 Uji Hipotesis.....	79
4.4 Pembahasan.....	81
4.4.1 Terdapat pengaruh <i>Flexible Work Arrangement</i> terhadap Kepuasan kerja guru SMP swasta di Kabupaten Jember.....	81
4.4.2 Terdapat pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan kerja guru SMP swasta di Kabupaten Jember.....	82
4.4.3 Terdapat pengaruh <i>Flexible Work Arrangement</i> terhadap Loyalitas kerja guru SMP swasta di Kabupaten Jember.....	83
4.4.4 Terdapat Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Loyalitas Kerja Guru SMP Swasta Di Kabupaten Jember.....	84
4.4.5 Terdapat Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Loyalitas Kerja Guru SMP Swasta Di Kabupaten Jember.....	84
4.4.6 Terdapat pengaruh <i>Flexible Work Arrangement</i> terhadap Loyalitas kerja melalui Kepuasan kerja guru SMP swasta di Kabupaten Jember.....	85
4.4.7 Terdapat Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Guru SMP Swasta Di Kabupaten Jember.....	86
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>87</b>
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Saran.....	88
DAFTAR PUSTAKA.....	90

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Fenomena Kurangnya Loyalitas Kerja Guru-Guru SMP Swasta di Kabupaten Jember.....	6
Tabel 2.1 Kadarko Esther Dizaho dan Fauzi Bin Muhammad Othman (2013).....	33
Tabel 2.2 Darto Paulus Simanihuruk dan Ade Trya Amanada (2013).....	34
Tabel 2.3 Muhammad Calvin Capnary, Riani Rachmawati, Iskandar Agung (2018).....	34
Tabel 2.4 Cindy Febria Tarigan dan Ika Zenita Ratnaningsih (2018).....	35
Tabel 2.5 Kusuma Agdhi Rahwana dan Suci Putri Lestari (2019).....	36
Tabel 2.6 Putu Meidita Larastrini dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2019).....	37
Tabel 2.7 Melisa Melayansari dan Risa Bhinekawati (2019).....	37
Tabel 2.8 Md. Awal Al Kabir dan Murshida Rahman (2019).....	38
Tabel 2.9 Indras Zulfa Laila (2019).....	39
Tabel 2.10 Andreas Wijaya, Brendi Wijaya, Juan Carlos (2020).....	40
Tabel 2.11 Kresna Chandra Putra, Tedo Aris Pratama, Sekar Wulan (2020).....	41
Tabel 2.13 Triyana Muliawati (2020).....	42
Tabel 2.14 Finia Rezkayani Mallafi dan Anita Silvianita (2021).....	42
Tabel 2.15 Luqman Rizal Eka Saputra, Karuniawati Hasanah, Robby Sandhi (2022).....	43
Tabel 2.16 Zamhir Basem, Suarni Norawati, Mustafa Kamal, Rani Munika (2022).....	44
Tabel 4.1 Gambaran Umum Sekolah SMP Swasta di Kabupaten Jember.....	64
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir.....	69
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	69
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	70
Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Flexible Work Arrangement.....	71
Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Work Life Balance.....	72
Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Kepuasan Kerja.....	72
Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Loyalitas Kerja.....	73
Tabel 4.10 Combined loadings and cross-loadings.....	74
Tabel 4.11 Convergen Validity Flexible Work Arrangement.....	75
Tabel 4.12 Convergen Validity Work Life Balance.....	75
Tabel 4.13 Convergen Validity Kepuasan kerja.....	76
Tabel 4.14 Convergen Validity Loyalitas kerja.....	76
Tabel 4.15 Uji Reliabilitas.....	77
Tabel 4.16 Uji Model Fit.....	78
Tabel 4.17 Uji Analisis Jalur (Path Analysis).....	80
Tabel 4.18 Perhitungan Total Effect.....	81

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Keterkaitan Teori.....	17
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual.....	46
Gambar 3.1 Indikator Variabel Flexibel Work Arrangement (X1).....	56
Gambar 3.2 Indikator Variabel Work Life Balance (X2).....	57
Gambar 3.3 Indikator Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	57
Gambar 3.4 Indikator Variabel Loyalitas Kerja (Y).....	58
Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis.....	79

