

**PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP TURNOVER INTENTION
KARYAWAN KANTOR PUSAT PERUM BULOG JAKARTA**

**THE EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE TURNOVER INTENTION
OF KANTOR PUSAT PERUM BULOG JAKARTA**

Milla Dwi Afnisya'id¹, Pramitha Aulia²

^{1,2} Universitas Telkom, Bandung

milladwia@student.telkomuniversity.ac.id¹, pramithaaulia@telkomuniversity.ac.id²

Abstrak

Sumber daya manusia memiliki peran aktif dan dominan dalam kegiatan organisasi karena sumber daya manusia merupakan perencana, pelaku dan penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik merupakan salah satu faktor keberhasilan dari suatu organisasi. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia yang baik adalah dengan meningkatkan kualitas *work-life balance* karyawan agar dapat mengurangi adanya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana tingkat *work-life balance* dan *turnover intention*, serta mengetahui besaran pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* karyawan Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier sederhana dengan aplikasi IBM SPSS 26. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta dengan pengambilan sampel menggunakan metode *probability sampling* dengan teknik *proportionate stratified random sampling* di mana jumlah responden dalam penelitian ini yaitu 86 responden. Teknik pengumpulan data yaitu data primer dengan menggunakan kuesioner dan data sekunder dengan menggunakan studi pustaka.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa karyawan Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta memiliki tingkat *work-life balance* yang baik sehingga terjadi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personalnya, sedangkan pada tingkat *turnover intention* ditemukan bahwa karyawan Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta berada pada tingkat yang rendah sehingga saat ini karyawan tidak berniat untuk keluar dari perusahaan dan meninggalkan pekerjaannya saat ini. Pada hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* yang artinya semakin tinggi kualitas *work-life balance* karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan atau bahkan tidak ada sama sekali. Saran yang dapat diberikan adalah diharapkan perusahaan mampu memberikan tuntutan kerja yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan karyawan, memberikan kesempatan karyawan untuk mengembangkan karier dan pengembangan keahlian, serta melakukan survey mengenai kepuasan kerja untuk mengevaluasi apakah karyawan sudah puas dengan pekerjaannya.

Kata kunci: Sumber Daya Manusia, *Work-Life Balance*, *Turnover Intention*.

Abstract

Human resources have an active and dominant role in organizational activities because human resources are planners, actors, and determinants in achieving organizational goals. Good human resource management is one of the success factors of an organization. Efforts that can be made to manage human resources well are to improve the quality of the work-life balance of employees to reduce the desire of employees to leave the company. The purpose of this study was to determine the level of work-life balance and turnover intention and to determine the magnitude of the effect of work-life balance on the turnover intention of employees at the Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta.

The method used in this study is a quantitative method with a simple linear regression analysis technique with the IBM SPSS 26 application. The population used is all employees of Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta with sampling using probability sampling method with proportionate stratified random sampling technique where the number of respondents in this research is 86 respondents. Data collection techniques are primary data using questionnaires and secondary data using literature study.

Based on the results of the research, it was found that the employees of Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta have a good level of work-life balance so that there is a balance between work and personal life, while at the level of turnover intention it is found that the employees of Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta are at a low level so that currently the employee does not intend to leave the company and leave his current job. The results of simple linear regression analysis show that work-life balance has a significant negative effect on turnover intention, which means that the higher the quality of the employee's work-life balance, the lower the level of employee turnover intention or even none at all. So that the company is expected to be able to provide work demands that are in accordance with the skills and abilities of employees, provide opportunities for

employees to develop careers and develop skills, as well as conduct surveys on job satisfaction to evaluate whether employees are satisfied with their work.

Keywords: *Human Resource, Work-Life Balance, Turnover Intention.*

Pendahuluan

Di era revolusi industri 4.0 saat ini, sumber daya manusia harus memiliki daya saing yang tinggi agar memenuhi kebutuhan yang mutlak bagi organisasi. Seiring dengan adanya perubahan ini perusahaan harus membuat kebijakan dan strategi baru agar sumber daya manusianya dapat mengikuti perubahan zaman dan mampu bersaing dengan kompetitor. Sumber daya manusia memiliki peran aktif dan dominan dalam kegiatan organisasi karena sumber daya manusia merupakan perencana, pelaku dan penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa peran aktif dari sumber daya manusia, tujuan organisasi tidak dapat terwujud meskipun organisasi tersebut memiliki teknologi yang canggih. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik merupakan salah satu faktor keberhasilan dari suatu organisasi. Dalam mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan dibutuhkan untuk menciptakan kondisi kerja yang baik dan mampu memenuhi kebutuhan setiap anggota perusahaan. Meminimalisir tingkat perputaran karyawan (*employee's turnover*) adalah salah satu upaya untuk mengelola SDM dengan mempertimbangkan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Menurut Ahmad (2018) *turnover intention* merupakan respon kognitif karyawan terhadap suatu kondisi organisasi tertentu yang dapat mendorong mereka untuk mencari pilihan pekerjaan yang lebih baik sehingga menjadi niat untuk meninggalkan organisasi secara sukarela. Ketika *turnover intention* berubah menjadi perputaran karyawan yang sesungguhnya (*turnover*), maka perusahaan akan mengeluarkan biaya yang besar terkait dengan pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, dan mempertahankan karyawan dalam suatu perusahaan.

Kantor Pusat Perum BULOG merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang logistik pangan. Di perusahaan ini terdapat fenomena mengenai *turnover intention*. Berdasarkan data *turnover* yang bersumber dari Perum BULOG Jakarta tahun 2018 hingga 2020, hampir setiap bulannya karyawan melakukan *turnover*. Pada tahun 2018, rasio *turnover* sebesar 4,3%. Selanjutnya di tahun 2019, Perum BULOG memiliki kenaikan rasio *turnover* menjadi 6,0%. Sedangkan di tahun 2020, rasio *turnover* sebesar 4,0%. Melalui wawancara dengan penanggungjawab divisi SDM Perum BULOG Jakarta, biasanya karyawan keluar perusahaan dengan alasan pribadi mereka.

Terdapat banyak faktor yang dapat menjadi pemicu *turnover intention* karyawan. Salah satu faktor tersebut adalah *Work-life Balance*. Menurut Shaffer *et al* (2016), *work-life balance* yang rendah memiliki konsekuensi yang negatif terhadap kesehatan karyawan dan akan mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personal akan menyebabkan stres yang akan menimbulkan *turnover intention* pada karyawan (Kumara, 2018).

Dari hasil penyebaran kuesioner pra-penelitian yang telah disebar kepada 30 responden, karyawan masih merasa bahwa beban kerja yang terlalu berat serta terkadang aktivitas personalnya terganggu akibat pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan adanya fenomena terkait *work-life balance* di Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta.

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka penulis dapat menyimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana tingkat *Work-life balance* pada Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta?
- b. Bagaimana tingkat *Turnover intention* pada Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta?
- c. Apakah terdapat pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada Kantor Pusat Perum BULOG Jakarta?

Tinjauan Pustaka dan Metode Penelitian

1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan manusia melalui beberapa proses seperti perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjalin hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan stakeholder (Kasmir, 2016:6).

1.2 Perilaku Organisasi

Menurut Rino (2020:9) perilaku organisasi merupakan bagian dari ilmu manajemen yang membahas perilaku setiap orang didalam suatu organisasi yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi.

1.3 Work-Life Balance

Menurut Clark dalam Adiningtias & Mardhatillah (2016) *Work-Life Balance* merupakan kesimbangan di mana seorang individu dapat menyeimbangkan tanggung jawabnya dalam bekerja dan kehidupan sosial dengan konflik peran seminimal mungkin. Menurut Greenhaus dalam Hafid (2017) *Work-Life Balance* memiliki tiga

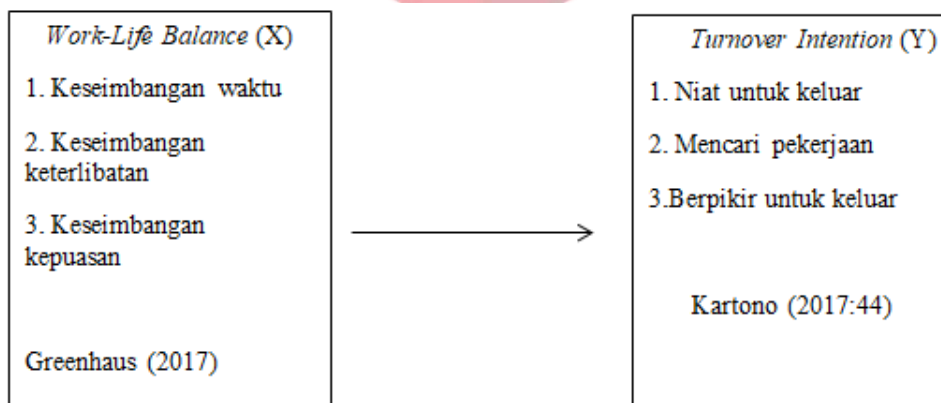
dimensi di antaranya: *time balance* (keseimbangan waktu) banyak yang waktu yang dikhususkan untuk pekerjaan dan keluarga; *involvement balance* (keseimbangan keterikatan) tingkat keterlibatan psikologis individu dalam pekerjaan dan peran keluarga; dan *satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan) tingkat kepuasan individu dalam pekerjaannya dan peran keluarga.

1.4 Turnover Intention

Turnover intention merupakan puncak dari segala tindakan perilaku yang dipengaruhi ketidakpuasan karyawan dalam pekerjaannya, jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka mereka akan mencari tempat kerja lain (Priansa, 2018:296). Menurut Kartono (2017:44) terdapat tiga dimensi dalam *turnover intention*, diantaranya: *Intention to quit* (niat untuk keluar) yang diawali dengan perubahan perilaku karyawan seperti tingkat absensi dan kemangkiran yang tinggi; *job search* (mencari pekerjaan) dengan cara mencari pekerjaan lain dan mencari tambahan penghasilan dari luar organisasi; serta *thinking of quit* (berpikir untuk keluar) memikirkan keputusannya sebelum mengambil sikap keluar pekerjaannya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* karyawan Perum BULOG Jakarta Pusat. Variabel independen (variabel x) adalah *work-life balance*, sedangkan variabel dependen (variabel y) adalah *turnover intention*. Berikut kerangka pemikiran untuk memberikan gambaran mengenai alur pemikiran ini berdasarkan dimensi variabel menurut para ahli:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Data Olahan Peneliti (2020)

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif kausal. Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur instrument pernyataan dalam kuesioner penelitian adalah skala likert dengan dengan populasi sebanyak 563 dan sampel sebanyak 86 responden. Selain itu, teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis linear sederhana, uji hipotesis, dan koefisien determinasi dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS versi 26 untuk mengolah data.

Hasil dan Pembahasan

1.6 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran persepsi 86 responden terhadap variabel *work-life balance* sebagai variabel independen (X) dan variabel *turnover intention* sebagai variabel dependen (Y). Hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel *work-life balance* berada dalam kategori tinggi dengan persentase sebesar 74,4%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Perum BULOG Jakarta memiliki tingkat *work-life balance* yang tinggi, karyawan telah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mampu membagi komitmen serta tanggung jawab antara urusan personal dan pekerjaan dengan baik. Pada variabel *turnover intention* berada dalam kategori rendah dengan persentase sebesar 50,6%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Perum BULOG Jakarta memiliki tingkat *turnover intention* yang rendah, karyawan tidak berniat untuk keluar dari perusahaan saat ini, serta tidak berniat untuk meninggalkan pekerjaannya yang sekarang.

1.7 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan oleh regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Untuk mengetahui data yang telah diperoleh berdistribusi normal atau tidak, dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

1. Analisis Grafik

- Grafik histogram memiliki gambar yang tidak miring ke kanan atau ke kiri atau membentuk pila lonceng. Sehingga, terdistribusi normal.
- Grafik *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* menunjukkan data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Maka dari itu, data terdistribusi normal.

2. Uji statistik

Uji statistik dalam penelitian ini adalah pengujian normalitas yang berdasarkan uji statistik non-parametrik Kolmogrov-Smirnov (K-S). Dengan kriteria *Turnover Intention* yaitu:

- a. Jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed) > 0,05 maka data tidak mengalami gangguan distribusi normal.
- b. Jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed) < 0,05 maka data mengalami gangguan distribusi normal.

Diketahui hasil uji terdapat nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0.200 dan nilai tersebut lebih dari nilai signifikansi (0,05), maka dari itu variabel residual tidak mengalami gangguan atau berdistribusi normal.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah pengujian untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual variabel ke variabel lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Jika pola dalam diagram pencar membentuk suatu pola-pola teratur maka regresi terkena gangguan heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika diagram pencar tidak membentuk pola-pola teratur, maka regresi dapat dikatakan tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil uji, dapat dikatakan bahwa diagram pencar tidak membentuk suatu pola yang teratur, maka regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas.

1.8 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*Work-Life Balance*) terhadap variabel terikat (*Turnover Intention*) yang dilakukan pada 86 responden karyawan Perum BULOG Jakarta.

Tabel 4.2
Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Model		Coefficients ^a		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	4,926	0,481	
	Work-Life Balance	-0,627	0,128	-0,472

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber: Hasil Olahan Penulis (2021)

Berdasarkan hasil olahan data pada tabel 4.2, nilai koefisien regresi bernilai minus, maka dapat dikatakan bahwa *Work-life balance* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* sehingga dapat dirumuskan dengan model persamaan regresi linear sederhana sebagai berikut:

$$Y = 4,926 + (-0,627)X$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Konstanta (a) = Jika tidak ada *Work-Life Balance*, maka nilai konsisten *turnover intention* adalah sebesar 4,926.
- b. Nilai koefisien regresi variabel *Work-Life Balance* (X) bernilai negatif sebesar -0,627. Artinya bahwa setiap peningkatan *Work-Life Balance* ditingkatkan sebesar satu satuan, maka *Turnover Intention* akan menurun sebesar sebesar -0,627.

1.9 Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis atau Uji t ini dilakukan untuk menguji apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan Perum BULOG Jakarta. Salah satu cara melakukan uji t yaitu dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} .

Tabel 4.3
Hasil Uji t
Coefficients^a

		Coefficients ^a		
--	--	---------------------------	--	--

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,926	0,481		10,239	.000
	Work-Life Balance	-0,627	0,128	-0,472	-4,907	.000

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber: Data Olahan Peneliti (2021)

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa variabel *Work-Life Balance* memiliki nilai $t_{hitung} (-4,907) > t_{tabel} (1,66)$ dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan negatif dari *Work-Life Balance* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y) yang artinya semakin tinggi kualitas *work-life balance* karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan atau bahkan tidak ada sama sekali.

1.10 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil menunjukkan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi dari variabel dependen sangat terbatas. Nilai R^2 yang mendekati satu berarti variabel independen menyediakan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

Tabel 4.4
Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.472 ^a	.223	.214	0,55057

a. Predictors: (Constant), Work-Life Balance
b. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber: Hasil Olahan Penulis (2021)

Pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai R sebesar 0,472 dan R square (R_2) sebesar 0,223. Angka tersebut yang akan digunakan untuk melihat besarnya pengaruh *Work-Life Balance* (X) terhadap *Turnover Intention* (Y) secara simultan. Cara menghitung R square menggunakan Koefisien Determinasi (KD) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{KD} &= R^2 \times 100\% \\ &= (0,472)^2 \times 100\% = 22\% \end{aligned}$$

Angka tersebut menunjukkan bahwa Koefisien Determinasi (KD) sebesar 22%. Oleh karena itu, angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *Work-Life Balance* (X) terhadap *Turnover Intention* adalah sebesar 22%, sedangkan sisanya 78% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* karyawan Perum BULOG Jakarta, dapat diambil beberapa kesimpulan yang diharapkan dapat memberikan jawaban terhadap permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. *Work-Life Balance* karyawan Perum BULOG Jakarta secara keseluruhan berada dalam kategori tinggi, di mana perusahaan telah mendukung kehidupan pribadi karyawannya sehingga terjadi keseimbangan antara urusan pekerjaan dengan kehidupan pribadi.
- b. *Turnover Intention* karyawan Perum BULOG Jakarta secara keseluruhan berada dalam kategori rendah, yang dapat diartikan bahwa karyawan belum merasa ingin meninggalkan perusahaan dan pekerjaannya saat ini.
- c. *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan Perum BULOG Jakarta, yang artinya jika semakin tinggi kualitas *work-life balance* karyawan maka semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan atau tidak ada sama sekali

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah dipaparkan diatas, peneliti dapat memberikan beberapa saran yang kiranya dapat bermanfaat bagi pihak perusahaan:

- a. Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai variabel *Work-Life Balance*, pernyataan yang mendapat skor terendah adalah tanggung jawab pekerjaan saya terlalu berat, memiliki skor persentase 59,8%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa tanggung jawab pekerjaannya cukup berat. Disarankan agar perusahaan memberikan tuntutan kerja yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan karyawan, salah satu yang dapat dilakukan yaitu seperti *repositioning* ataupun memberikan kesempatan untuk mengembangkan karier dan pengembangan keahlian.
- b. Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai variabel *Turnover Intention*, pernyataan Saya pernah berpikir untuk keluar dari perusahaan mendapatkan skor persentase tertinggi dan termasuk dalam kategori cukup baik sebesar 56,3%, dari skor tersebut dapat menunjukkan bahwa beberapa karyawan pernah berpikir untuk keluar dari perusahaan. Disarankan agar perusahaan memperhatikan setiap karyawannya agar tidak terjadinya *turnover* yang sesungguhnya dengan cara melakukan survey mengenai kepuasan kerja untuk mengevaluasi apakah karyawan sudah puas dengan pekerjaannya.

Referensi

- Adiningtias, N., & Mardhatillah, A. (2016). Work Life Balance Index Among Technician. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, 327.
- Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions: A reciprocation perspective. *Journal of Work-Applied Management*, 74-92.
- Hafid, M. (2017). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Laryawan Divisi Food & Beverage Hotel Indonesia kempinski Jakarta). *SMART - Study & Management Research*, 54.
- Kartono. (2017). *Personality, Employee Engagement, Emotional Intellegence, Job Burnout Pendekatan dalam Melihat Turnover Intention*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Kumara, J. &. (2018). Work Life Conflict and its Impact on Turnover Intention of Employees: The Mediatation Role of Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 478.
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA.
- Rino, T. Y. (2020). *Perilaku Organisasi: Memahami Perilaku Kewargaan Organisasional untuk Kinerja Unggul*. Bandung: REFIKA.
- Shaffer, M. A., Sebastian Reiche, B., Dimitrova, M. L., & Westman, M. &. (2016). Work and family role adjustment of different types of global professionals: Scale development and validation. *Journal of International Business Studies*, 113.