

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Perubahan teknologi, efisiensi referensi internal, pasar internasional dan perubahan organisasi menimbulkan berbagai tantangan dalam mengelola tenaga kerja (Rosa, 2003). Selain itu, kecenderungan demografis kontemporer seperti peningkatan usia dan tingkat kelahiran yang lebih rendah telah menciptakan berbagai masalah penuaan di tempat kerja (Mohsin, 2023). Mengingat keadaan ini, penelitian tentang manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa karyawan akan lebih banyak dieksploitasi yang mengakibatkan sulitnya untuk berkembang (Mariappanadar & Aust, 2017). Dengan demikian, organisasi harus memastikan kelangsungan jangka panjang perlindungan sosial untuk generasi mendatang, misalnya dengan mengadopsi kebijakan yang berkontribusi pada perpanjangan rencana kehidupan kerja.

Pendapat tersebut sejalan dengan Legge (1995) yang mengklaim bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang bersifat eksploitatif, seperti penerapan sistem kerja berkinerja tinggi (Appelbaum et al., 2000), dapat mengurus tenaga karyawan baik fisik maupun psikologis. Padahal, perspektif sumber daya internal telah menegaskan bahwa kompetensi manusia merupakan komponen yang tidak dapat ditiru sehingga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang lebih besar (Al-Ajlouni, 2020).

Tren kerja jarak jauh berdampak besar pada lingkungan kerja secara fisik dan sosial, karena sebagian pekerjaan dilakukan di tempat selain kantor tradisional dan sebagian interaksi dengan rekan kerja dilakukan melalui email, pesan instan, atau konferensi video (Vanderstukken et al., 2022). Penggunaan teknologi dapat menciptakan rasa “kehadiran” walaupun berada jauh dan mungkin efektif dalam menumbuhkan perasaan keterhubungan sosial (Afota et al., 2024). Melalui penyampaian suara yang efektif, para pemimpin dan manajer akan mendapatkan manfaat dan pemahaman terhadap faktor-faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan stres, kelelahan, dan turnover serta masalah seputar daya

tarik dan retensi talenta, sehingga dapat mengembangkan respon kebijakan pada penerapan kerja jarak jauh (Chan et al., 2023). Namun, bekerja jarak jauh juga dapat menimbulkan perasaan terisolasi karena kurangnya interaksi sosial dan kolaborasi (Mohammadi et al., 2023).

Penelitian terdahulu banyak membahas hubungan antara Work-Life Balance, Flexible Working arrangement, dan kinerja karyawan. Rene et al. (2018) meneliti pengaruh Work-Life Balance terhadap komitmen karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja di perusahaan asuransi di Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work-Life Balance memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan dan motivasi kerja. Sementara itu, penelitian Ardiansyah (2020) di PT. Bhineka Life Indonesia cabang Surabaya menemukan bahwa meskipun Work-Life Balance diterapkan dengan baik, tidak ada pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Namun, komitmen karyawan memediasi hubungan tersebut, sehingga Work-Life Balance secara tidak langsung berdampak positif pada kinerja melalui komitmen karyawan.

Penelitian Ramadhan et al. (2019) menunjukkan bahwa keseimbangan kerja dan kepuasan kerja secara simultan memengaruhi komitmen karyawan sebesar 38,2%, meskipun secara parsial Work-Life Balance tidak signifikan, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan. Berbeda dengan hasil tersebut, Badrianto (2021) menemukan bahwa Work-Life Balance dan komitmen karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja, dengan komitmen karyawan memediasi pengaruh Work-Life Balance. Penelitian Di Haq et al. (2022) mengungkap bahwa Work-Life Balance, kepuasan kerja, dan efikasi diri secara signifikan memengaruhi komitmen karyawan pada perawat generasi Y.

Penelitian Witriaryani et al. (2022) menyimpulkan bahwa Flexible Working arrangement tidak secara langsung memengaruhi kinerja, tetapi memiliki efek positif jika dimediasi oleh employee engagement. Hal serupa ditemukan oleh Johaness et al. (2016), di mana waktu kerja yang fleksibel signifikan meningkatkan employee engagement dan secara tidak langsung memengaruhi kinerja. Simanjuntak et al. (2019) menunjukkan bahwa

Flexible Working arrangement berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan yang etis, dengan keterlibatan karyawan sebagai mediator parsial.

Penelitian lainnya, seperti Lukmiyati et al. (2020) dan Anugrah et al. (2021), menegaskan bahwa Work-Life Balance memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya pada masa penerapan work from home (WFH). Saifullah (2020) menemukan hasil berbeda, di mana Work-Life Balance dan Flexible Working arrangement tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara parsial, namun memiliki pengaruh signifikan secara simultan. Penelitian Gunawan et al. (2020) serta Mallafi et al. (2021) mendukung hasil bahwa Flexible Working arrangement dan Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan. Secara ringkas, berikut adalah tabel penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Penulis - Tahun	Variabel yang Dikaji	Hasil Penelitian	Mediasi
Di Haq et al. (2022)	Work-Life Balance, kepuasan kerja, efikasi diri, komitmen karyawan	Semua variabel signifikan memengaruhi komitmen karyawan.	-
Witriaryani et al. (2022)	Flexible Working arrangement, kinerja karyawan, employee engagement	Flexible Working arrangement tidak langsung memengaruhi kinerja, tetapi positif melalui employee engagement.	Employee engagement
Badrianto (2021)	Work-Life Balance, komitmen karyawan, kinerja karyawan	Work-Life Balance dan komitmen karyawan signifikan memengaruhi kinerja, dengan komitmen sebagai mediator.	Komitmen karyawan
Anugrah et al. (2021)	Work-Life Balance, kinerja karyawan	Work-Life Balance signifikan terhadap kinerja karyawan.	-
Mallafi et al. (2021)	Work-Life Balance, Flexible Working arrangement, kinerja karyawan	Work-Life Balance dan Flexible Working arrangement signifikan memengaruhi kinerja, baik parsial maupun simultan.	-

Penulis - Tahun	Variabel yang Dikaji	Hasil Penelitian	Mediasi
Ardiansyah (2020)	Work-Life Balance, kinerja karyawan, komitmen karyawan	Work-Life Balance tidak berpengaruh langsung pada kinerja, tetapi berpengaruh positif melalui komitmen karyawan.	Komitmen karyawan
Lukmiyati et al. (2020)	Work-Life Balance, kinerja karyawan	Work-Life Balance signifikan terhadap kinerja karyawan.	-
Saifullah (2020)	Work-Life Balance, Flexible Working arrangement, kinerja karyawan	Work-Life Balance dan Flexible Working arrangement tidak signifikan secara parsial, tetapi signifikan secara simultan.	-
Gunawan et al. (2020)	Work-Life Balance, Flexible Working arrangement, kinerja karyawan	Work-Life Balance dan Flexible Working arrangement signifikan memengaruhi kinerja, baik parsial maupun simultan.	-
Ramadhan et al. (2019)	Work-Life Balance, kepuasan kerja, komitmen karyawan	Work-Life Balance tidak signifikan secara parsial, tetapi kepuasan kerja signifikan. Kombinasi keduanya memengaruhi 38,2%.	-
Simanjuntak et al. (2019)	Flexible Working arrangement, pengambilan keputusan etis, keterlibatan karyawan	Flexible Working arrangement memengaruhi pengambilan keputusan etis dengan keterlibatan karyawan sebagai mediator parsial.	Keterlibatan karyawan
Rene et al. (2018)	Work-Life Balance, kepuasan kerja, komitmen, motivasi kerja	Work-Life Balance signifikan memengaruhi kepuasan kerja, tetapi tidak signifikan terhadap komitmen dan motivasi kerja.	-
Johanes et al. (2016)	Flexible Working arrangement, employee engagement, kinerja karyawan	Waktu kerja fleksibel meningkatkan employee engagement dan memengaruhi kinerja secara tidak langsung.	Employee engagement

Perbedaan utama dari penelitian-penelitian ini terletak pada konteks penelitian (sektor pekerjaan), penggunaan variabel mediasi, dan hasil yang ditemukan terkait hubungan antara *Work-Life Balance*, *Flexible Working arrangement*, komitmen karyawan, dan kinerja karyawan. Penelitian-

penelitian ini memberikan perspektif yang beragam tentang pengaruh *Work-Life Balance* dan fleksibilitas kerja terhadap berbagai aspek organisasi.

1. Model 1: Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Penjelasan:

Penelitian oleh Rene et al. (2018) menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Dina (2021) yang menguraikan tiga dimensi *Work Life Balance* (keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan) yang memengaruhi kepuasan kerja secara parsial dan simultan.

Metode Analisis:

- i). *Structural Equation Modeling (SEM)* digunakan untuk mengukur hubungan kausal antar variabel, seperti dalam penelitian Dina.
- ii). Regresi linear digunakan dalam beberapa penelitian lain untuk menguji pengaruh parsial dan simultan variabel-variabel.

2. Model 2: *Flexible Working Arrangement* terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Employee Engagement*

Penjelasan:

Penelitian oleh Witriaryani et al. (2022) menunjukkan bahwa *Flexible Working Arrangement* tidak langsung memengaruhi kinerja tetapi memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja ketika dimediasi oleh *Employee Engagement*. Penelitian lain oleh Gunawan et al. (2020) juga mendukung bahwa pengaturan kerja fleksibel berkontribusi pada peningkatan kepuasan melalui keseimbangan hidup kerja.

Metode Analisis:

- i). *Mediation Analysis* dengan *Sobel Test* atau *Bootstrap* digunakan untuk mengukur efek mediasi, seperti dalam penelitian Witriaryani et al.
- ii). *Partial Least Squares (PLS-SEM)* digunakan untuk menangani data non-normal dalam penelitian serupa.

3. Model 3: Kepuasan Kerja bertindak sebagai Mediator dalam hubungan antara *Work Life Balance* dan Kinerja

Penjelasan:

Rene et al. (2018) dan Badrianto (2021) menyoroti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan. *Work life balance* secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian akan memengaruhi kinerja individu.

Metode Analisis:

- i). *Path Analysis* digunakan untuk mengidentifikasi jalur hubungan antar variabel.
- ii). *Hierarchical Regression* diterapkan untuk menganalisis peran mediasi kepuasan kerja.

4. Model 4: *Work Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen karyawan

Penjelasan:

Penelitian oleh Ramadhan et al. (2019) menunjukkan bahwa *Work Life Balance* dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan sebesar 38,2%. Secara parsial, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan, sementara *Work Life Balance* tidak signifikan.

Metode Analisis:

- i). Regresi berganda digunakan untuk mengukur pengaruh simultan dan parsial.
- ii). Uji statistik F dan T digunakan untuk melihat signifikansi masing-masing variabel independen terhadap dependen.

5. Model 5: Hubungan *Work Life Balance*, *Flexible Working*, dan Kepuasan terhadap Employee Engagement

Penjelasan:

Penelitian oleh Simanjuntak et al. (2019) dan Johanes et al. (2016) menekankan bahwa kombinasi *Work Life Balance* dan *Flexible Working Arrangement* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Metode Analisis:

- i). *Exploratory Factor Analysis (EFA)* digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi *Employee Engagement*.
- ii). SEM digunakan untuk mengkonfirmasi hubungan antar faktor dan melihat pengaruh langsung serta tidak langsung.

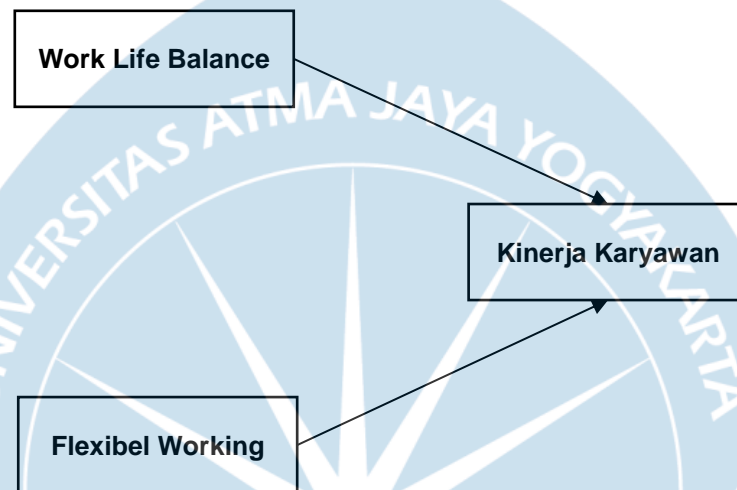
Berbagai metode digunakan dalam studi literatur untuk mengukur pengaruh Work Life Balance dan Flexible Working terhadap kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan kinerja karyawan. Salah satu yang umum adalah Structural Equation Modeling (SEM), yang mengidentifikasi hubungan kausal antara variabel secara langsung maupun tidak langsung, serta sering digunakan untuk memahami peran kepuasan kerja sebagai mediator antara Work Life Balance dan kinerja. Selain itu, regresi linier berganda digunakan untuk mengukur pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen, sementara analisis mediasi dan moderasi diterapkan untuk memahami peran variabel perantara, seperti komitmen karyawan atau keterlibatan karyawan.

Setelah model pengaruh ditemukan, langkah berikutnya adalah menilai kesiapan organisasi untuk implementasi, mencakup aspek budaya kerja, infrastruktur, dan preferensi karyawan. Implementasi dapat dimulai secara bertahap di departemen yang paling membutuhkan fleksibilitas, seperti pemasaran, pengembangan produk, atau IT, yang lebih cocok dengan model kerja hybrid. Sebaliknya, departemen seperti layanan pelanggan atau operasional, yang memerlukan interaksi langsung, mungkin membutuhkan penyesuaian kebijakan khusus.

Keberhasilan implementasi bergantung pada dukungan manajemen puncak dan partisipasi karyawan. Survei atau wawancara dengan karyawan dapat memberikan wawasan tentang kebutuhan mereka terhadap fleksibilitas kerja, memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi kerja saat ini dan harapan karyawan, serta menyusun kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas.

2.2. Perbandingan Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini, membangun model dengan menambahkan variabel baru sebagai novelty (kebutuhannya) serta akan mengujinya. Penelitian ini membangun model baru dengan menambahkan variabel komitmen karyawan serta akan memvalidasinya melalui pengujian hipotesis, sehingga diharapkan dapat mengetahui apakah model baru ini mampu tervalidasi dari hasil penelitian ini apakah berpengaruh signifikan atau tidak.



Gambar 2.1 Ringkasan Model Penelitian Terdahulu

2.3. Tinjauan Pustaka

2.3.1. Work Life Balance

Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi, kepuasan kerja yang meningkat, dan komitmen organisasi yang lebih kuat. Penelitian juga telah menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memainkan peran penting dalam kesejahteraan individu seperti kepuasan kesehatan, kepuasan keluarga, dan kepuasan hidup secara keseluruhan. Oleh karena itu, aspek keseimbangan kehidupan kerja merupakan bidang penelitian penting dalam perilaku organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan studi kualitas hidup.

Selama beberapa tahun belakangan ini, konsep *Work-Life Balance* (WLB) telah banyak dibahas dalam literatur, baik secara internasional maupun lokal. Kossek dan Ozeki (2020) menggambarkan WLB sebagai tingkat kepuasan individu yang dapat menjalani peran di tempat kerja dan kehidupan pribadi dengan minimal konflik peran. Penelitian Allen et al. (2021) menunjukkan bahwa program WLB yang efektif dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan ini, Häusser dan Mojza (2023) menyoroti hubungan positif antara WLB dan kesejahteraan karyawan, yang kemudian pada akhirnya juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas.

Di Indonesia, Sari (2021) meneliti kebijakan WLB di perusahaan-perusahaan Indonesia, menemukan bahwa kebijakan tersebut berdampak positif terhadap kinerja dan kepuasan karyawan. Pradipta dan Wibowo (2022) mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi WLB di Jakarta, menunjukkan pentingnya fleksibilitas waktu dan dukungan organisasi terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan. Selain itu, Ardiansyah dan Fauziah (2023) mengungkapkan bahwa kebijakan WLB di perusahaan teknologi di Indonesia dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan fleksibilitas dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Keseluruhan studi ini menegaskan pentingnya kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan. *Work-Life Balance* (WLB) dapat diukur melalui beberapa dimensi menurut McDonald dan Bradley (dalam Ramadan et al., 2019), yaitu:

1. **Keseimbangan waktu**, yang mengukur jumlah banyaknya waktu yang dibagi antara pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan.
2. **Keseimbangan keterlibatan**, yang mengacu pada tingkat keterlibatan psikologis dan komitmen individu baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi.
3. **Keseimbangan kepuasan**, yang mengukur tingkat kepuasan yang dirasakan individu baik dalam pekerjaan maupun dalam aktivitas di luar pekerjaan.

Keseimbangan kerja-kehidupan dapat memengaruhi kinerja karyawan baik secara positif maupun negatif. Ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat berdampak pada produktivitas yang rendah dan penurunan kinerja seseorang bagi suatu organisasi. Individu akan merasa stres ketika mereka kekurangan sumber daya yang diperlukan untuk memenuhi peran kerja dan keluarga. Fisher et al. (dalam Anugerah, 2021) mengembangkan konsep WLB dengan empat aspek utama:

1. Work interference with personal life (WIPL), yang mengukur sejauh apa pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi individu.
2. Personal life interference with work (PLIW), yang mengukur seberapa besar pengaruh kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan.
3. Personal life enhancement of work (PLEW), yang mengacu pada bagaimana kehidupan pribadi dapat meningkatkan nilai produktivitas di tempat kerja.
4. Work enhancement of personal life (WEPL), yang menggambarkan sejauh apa dunia kerja dapat meningkatkan kualitas dalam kehidupan pribadi.

Konsep keseimbangan kerja-kehidupan dibangun atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi dalam menghadirkan kesempurnaan dalam hidup seseorang. Lebih jauh lagi, pria dan wanita menggunakan cara kerja yang fleksibel dalam berbagai cara, yang menghasilkan hasil yang bervariasi dalam hal kesejahteraan dan keseimbangan kerja-kehidupan. Berdasarkan Lazar (dalam Dina, 2018), penerapan *Work-Life Balance* (WLB) memberikan manfaat bagi perusahaan dan individu. Bagi perusahaan, manfaat yang diperoleh antara lain:

- a. Mengurangi ketidakhadiran dan keterlambatan
- b. Meningkatkan produktivitas
- c. Meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan
- d. Meningkatkan retensi pelanggan
- e. Mengurangi tingkat turnover karyawan

2.3.2. Flexible Working

Pekerjaan yang fleksibel, yaitu kontrol pekerja atas kapan dan di mana mereka bekerja, telah meningkat secara substansial selama bertahun-tahun di sebagian besar negara-negara industri. Selain itu, ada peningkatan permintaan untuk lebih banyak fleksibilitas di tempat kerja terutama dari generasi muda. Bekerja secara fleksibel memberi pekerja fleksibilitas dan kendali atas batasan temporal dan fisik antara domain pekerjaan dan nonpekerjaan mereka, yang memungkinkan pekerja untuk menyesuaikan pekerjaan agar sesuai dengan tuntutan keluarga. Selby dan Wilson (dalam Johannes et al., 2016) menjelaskan kerja fleksibel sebagai konsep yang mencakup segala bentuk kerja yang berbeda dari model tradisional. De Lang Bal (dalam Saifullah, 2020) menjelaskan bahwa Flexible Working arrangement memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memilih kapan, di mana, dan berapa lama mereka bekerja. Wilson dan Selby (dalam Saifullah, 2020) lebih lanjut menyebutkan bahwa kerja fleksibel meliputi pengaturan yang mengubah waktu dan tempat kerja secara teratur.

Carlson (dalam Gunawan, 2020) menambahkan bahwa pengaturan kerja fleksibel meliputi kebijakan formal maupun informal yang memungkinkan pemilihan tempat dan waktu kerja, disesuaikan dengan fleksibilitas yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya manusia, serta berperan penting dalam membantu perusahaan dan karyawan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Maric dan Klindzic (dalam Stella, 2020) mengidentifikasi beberapa aspek dari Flexible Working, seperti flexible location atau teleworking, flexible time, dan home-based work. Judge dan Robbins (dalam Mallafi et al., 2021) merinci beberapa aspek-aspek fleksibilitas ini, antara lain: Tempat kerja, yang memungkinkan karyawan bekerja di luar kantor atau lokasi tetap yang digunakan sebagai tempat kerja.

Waktu kerja, yang memberi kebebasan bagi karyawan untuk mengatur jam kerja diluar jam kerja tetap dengan persetujuan perusahaan. Carlson (dalam Gunawan, 2020) menyimpulkan bahwa pengaturan kerja fleksibel memiliki beberapa dimensi, yaitu waktu dan tempat kerja. Oleh

karena itu, time flexibility mengacu pada fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerja, sementara place flexibility menunjukkan kemampuan karyawan untuk memilih tempat kerja yang sesuai.

Lebih khusus lagi, flexible working menjadikan individu yang memiliki kendali atas waktu kerja. Hal ini tentunya memerlukan kemampuan pekerja untuk mengubah waktu kerja mereka (yaitu, untuk mengganti waktu mulai dan berakhir), dan/atau untuk mengubah jumlah jam kerja per hari atau minggu yang kemudian dapat digunakan untuk mengambil cuti beberapa hari atau minggu. Dalam arti yang lebih luas, flexible working juga dapat mencakup jam tahunan; di mana jam kerja tidak ditentukan per hari atau minggu, tetapi dihitung sepanjang tahun, dan jam terkompresi; di mana pekerja mempertahankan jam kerja mereka, biasanya penuh waktu, tetapi dalam jumlah hari yang lebih sedikit, misalnya lebih dari empat, bukan lima hari.

Flexible working memungkinkan pekerja untuk bekerja di luar tempat kerja normal mereka, misalnya, bekerja dari rumah. Selain itu, kerja fleksibel juga dapat berarti pekerja memiliki kendali atas seberapa banyak mereka bekerja, biasanya dalam bentuk pengurangan jam kerja, misalnya, kerja paruh waktu, hanya waktu kuliah, pembagian pekerjaan, serta pengurangan jam kerja sementara. Namun, dalam analisis konsekuensi karier negatif yang dialami karena kerja fleksibel, saya akan membandingkan mereka yang telah menggunakan salah satu pengaturan pengurangan jam kerja, dengan mereka yang hanya menggunakan pengaturan yang memberi pekerja lebih banyak kendali atas kapan dan di mana mereka bekerja, yaitu, waktu kerja fleksibel dan/atau bekerja dari rumah, dengan mereka yang menggunakan jenis pengurangan kerja dan peningkatan kendali secara bersamaan.

2.3.3. Komitmen Karyawan

Perubahan organisasi telah menjadi kegiatan inti untuk mempertahankan efisiensi organisasi dan meningkatkan kemampuan mereka untuk merespons dan beradaptasi dengan lingkungan dan pasar kompetitif yang memaksakan perubahan. Komitmen karyawan merujuk pada keterikatan

antara karyawan terhadap organisasi pemberi kerja, termasuk keterikatan terhadap tujuan dan nilai organisasi serta dukungan yang diterima karyawan dari organisasi tersebut. Komitmen ini ditandai oleh tiga parameter utama: identifikasi-internalisasi tujuan dan nilai organisasi; keterlibatan dalam aktivitas yang menjadi bagian dari peran karyawan; dan kesetiaan yang mencerminkan rasa memiliki terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi diharapkan dapat mendorong kinerja optimal.

Mowday et al. (2020) menjelaskan bahwa komitmen karyawan adalah keterlibatan karyawan dalam loyalitas terhadap organisasi, kesediaan untuk mengarahkan usaha sesuai dengan tujuan dan nilai organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Gulbahar et al. (2021) menyatakan bahwa komitmen karyawan mencakup perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka dan sejauh mana mereka merasakan "rasa kesatuan" dengan organisasi. Metin dan Asli (2023) menganggap komitmen karyawan sebagai konsep penting yang memengaruhi karyawan, organisasi, dan masyarakat. Meyer et al. (2021) mengemukakan dua pandangan utama tentang komitmen: Porter mendefinisikan komitmen sebagai "kekuatan identifikasi individu dengan dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu", sementara Becker menyebutkan komitmen sebagai "garis aktivitas yang konsisten".

Kedua definisi di atas menunjukkan pentingnya keterikatan dan konsistensi dalam mempertahankan hubungan antara individu dan organisasi. Dengan demikian, komitmen karyawan dapat dipahami sebagai rasa keterikatan serta keterlibatan aktif karyawan secara konsisten dengan organisasi tempat mereka bekerja. Steers dan Porter (2020) mengidentifikasi empat faktor yang memengaruhi komitmen karyawan, yaitu: Karakteristik personal, Karakteristik pekerjaan, Karakteristik struktur dan Pengalaman kerja. Selain itu, Kanter (2021) mengidentifikasi tiga bentuk komitmen karyawan:

1. Komitmen berkesinambungan, yaitu dedikasi anggota yang berorientasi pada kelangsungan hidup organisasi, dengan anggota yang rela berkorban dan berinvestasi.

2. Komitmen terpadu, yaitu keterikatan anggota terhadap organisasi akibat hubungan sosial dengan rekan kerja dan keyakinan bahwa norma-norma organisasi bermanfaat.
3. Komitmen kontrol, yaitu keterikatan anggota pada norma-norma yang dipegang oleh organisasi, yang membentuk perilaku yang diinginkan.

2.3.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencakup berbagai bentuk kinerja pekerjaan dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, mengacu pada nilai yang diharapkan dari tindakan individu dari waktu ke waktu bagi suatu organisasi (Carpini et al., 2017). Kinerja karyawan merupakan area fokus utama dalam perilaku organisasi yang berdampak signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Kinerja karyawan secara umum didefinisikan sebagai sejauh mana individu mencapai tugas yang berkontribusi pada tujuan organisasi. Kinerja individu didefinisikan oleh Campbell (2021) sebagai tindakan atau perilaku selaras dengan tujuan yang dibetuk oleh organisasi. Sementara itu, Thomas dan Jex yang dikutip oleh Mulki et al. (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku karyawan di tempat kerja yang konsisten dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja individu lebih berfokus pada perilaku atau tindakan karyawan daripada hasil dari tindakan tersebut. Mangkunegara (2021) mengartikan kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.

Metin dan Asli (2022) menyatakan bahwa kinerja merupakan realisasi dari pencapaian visi dan misi perusahaan yang dapat diukur untuk individu, kelompok, atau unit kerja dalam mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan. Andriyani dan Surjanti (2022) juga menambahkan bahwa kinerja berkaitan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan sesuai dengan tanggung jawab dan standar perusahaan. Kinerja karyawan dijelaskan oleh Mendis dan Weerakkody (2021) sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan Jackson dan Mathias (2020) menemukan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu meliputi keterampilan, dukungan yang diterima, motivasi, hubungan dengan organisasi, dan keberadaan pekerjaan yang dilakukan. Mangkunegara (2021) menambahkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja meliputi:

1. Kemampuan: Karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan potensi mereka.
2. Motivasi: Faktor ini menggambarkan dorongan karyawan untuk mencapai tujuan kerja.
3. Sikap mental: Mentalitas karyawan yang mendorong mereka untuk mencapai potensi kerja secara maksimal.

Secara garis besar, kinerja karyawan menjadi konsep multifaset yang dipengaruhi oleh interaksi faktor pribadi, organisasi, dan eksternal. Gibson (2021) menambahkan tiga faktor yang memengaruhi kinerja:

1. Faktor individu: Dari Kemampuan, keterampilan, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, dan kondisi sosial.
2. Faktor psikologis: Peran, persepsi, sikap, kepribadian, kepuasan kerja dan motivasi.
3. Faktor organisasi: Kepemimpinan, struktur organisasi, desain pekerjaan serta sistem penghargaan. Lawyer (2022) menyoroti tiga faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu:
 - Effort: Usaha yang diberikan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka.
 - Ability: Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan untuk melakukan tugas pekerjaan.
 - Role perception: Persepsi karyawan tentang peran dan tanggung jawab mereka dalam organisasi.

2.4. Model Kerangka Konseptual dan Hipotesis

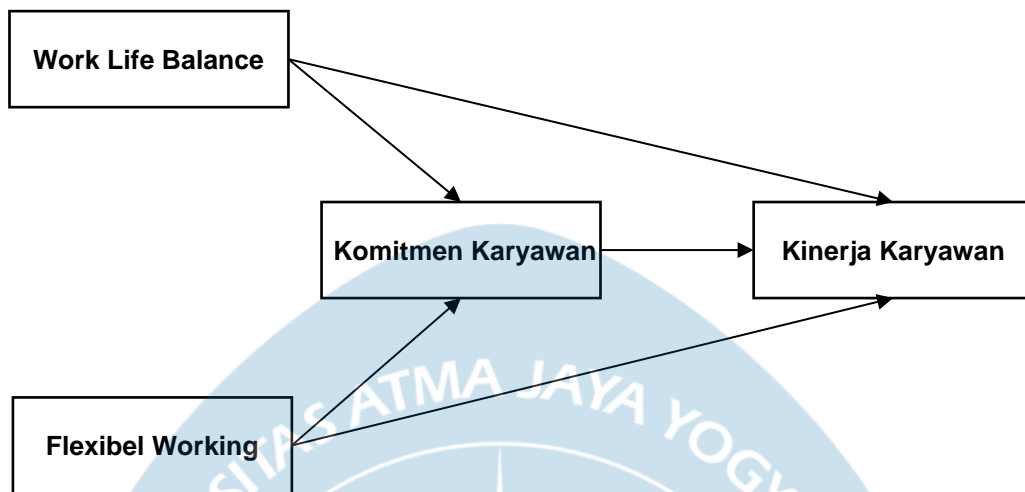
Disrupsi yang diakibatkan oleh pandemi membawa dampak besar pada tatanan sosial dan ekonomi, memaksa organisasi dan karyawan menghadapi ketidakpastian yang belum pernah terjadi sebelumnya (Kumar

et al., 2021). Pandemi menjadi bagian dari disrupsi yang menciptakan ambiguitas, menggeser prioritas individu dan organisasi, serta memengaruhi persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka (Kim et al., 2024; Borry & Henderson, 2020). Dalam situasi tersebut, perusahaan harus mengadaptasi strategi untuk menjaga kesinambungan bisnis dan kesejahteraan karyawan (Gorjifard & Crawford, 2021). Misalnya, di aspek ekonomi, transaksi non-tunai mulai mendominasi untuk mengurangi risiko kontak langsung, diikuti oleh perubahan perilaku konsumsi masyarakat yang beralih ke platform daring (Puspitasari & Darwin, 2021). Selain itu, perubahan budaya juga terjadi, seperti penerapan norma baru terkait protokol kesehatan, yang berdampak pada dunia kerja melalui sistem fleksibel seperti work from home (WFH) dan work from anywhere (WFA).

Namun, penerapan kerja fleksibel tidak lepas dari tantangan, terutama dalam mengelola perbedaan generasi di tempat kerja. Generasi Baby Boomer sering menghadapi kesulitan beradaptasi dengan teknologi baru akibat kesenjangan keterampilan digital, kekhawatiran terhadap keamanan kerja, serta penolakan terhadap perubahan (Ma & Fang, 2024; Choudhary et al., 2024). Keterbatasan ini dapat menghambat produktivitas mereka dibandingkan Generasi Z, yang lebih mudah beradaptasi dan memprioritaskan work-life balance (Komp-Leukkunen et al., 2022; Hildebrandt et al., 2019). Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu menyediakan pelatihan literasi digital, pendampingan, dan strategi implementasi teknologi secara bertahap agar Generasi Baby Boomer merasa didukung dalam transisi kerja fleksibel. Di sisi lain, generasi muda yang lebih akrab dengan fleksibilitas kerja cenderung lebih cocok dengan sistem ini, karena fokus pada pencapaian target dan kenyamanan dibanding rutinitas kerja konvensional.

Perubahan akibat disrupsi menuntut perusahaan, institusi pendidikan, dan pemerintah untuk menjadi lebih adaptif dan inovatif. Peran manajemen sumber daya manusia menjadi kunci dalam mensosialisasikan dan memfasilitasi transisi menuju pola kerja baru, termasuk menciptakan keseimbangan antara fleksibilitas kerja dan produktivitas, serta menyeimbangkan kebutuhan lintas generasi di tempat kerja.

Secara ringkas, berikut adalah kerangka konseptual serta hipotesis pada penelitian ini.



Gambar 2.1. Model Kerangka Konseptual

Hipotesis:

H1 : *Work Life Balance* berpengaruh terhadap komitmen karyawan

H2 : *Flexible Working* berpengaruh terhadap komitmen karyawan

H3 : *Work Life Balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H4 : *Flexible Working* Berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H5 : Komitmen Karyawan Berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H6 : Komitmen karyawan memediasi pengaruh *Work life balance* terhadap kinerja karyawan

H7 : Komitmen karyawan memediasi pengaruh *Flexible Working* terhadap kinerja karyawan.