

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1. *Flexible Working Arrangement*

#### 2.1.1. Definisi *Flexible Working Arrangement*

*Flexibel working arrangements* baru-baru ini semakin populer. Karyawan dan dunia usaha sama-sama mendapatkan keuntungan dari pengaturan kerja yang fleksibel karena memungkinkan pemecahan masalah yang lebih kreatif dan mengurangi ketergantungan pada rutinitas yang telah ditetapkan. Sebagai elemen fleksibilitas organisasi, pengaturan kerja yang fleksibel memberi pekerja lebih banyak kelonggaran dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan keluarga. Menurut Bett et al., (2022) mengatakan bahwa *flexible working arrangements* adalah sistem yang dapat disesuaikan dengan jumlah jam yang tersedia dan dimana karyawan harus bekerja baik paruh waktu maupun non-paruh waktu di suatu organisasi. Adanya *flexible working arrangement* digunakan sebagai sarana untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik dengan memberikan pilihan kepada karyawan agar dapat bekerja maksimal (Shockley dan Allen, 2012). *Flexible working arrangement* mencakup berbagai bentuk pengaturan, seperti kerja jarak jauh, jam kerja fleksibel, atau pengaturan tugas yang memberikan karyawan lebih banyak kontrol atas waktu dan lingkungan kerja mereka. Contohnya seperti : *part-time job, flex-time, home-working*, dan lain-lain (Primandaru & Prawitasari, 2022). Dengan menerapkan *flexible working arrangements* dapat memberikan tambahan manfaat kesehatan, memiliki banyak waktu untuk keluarga, dan dapat menikmati aktivitas kehidupan tanpa mengesampingkan kewajiban dalam pekerjaan (White & Maniam, 2020). Tujuannya adalah untuk menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan pribadi dan profesional, meningkatkan kepuasan karyawan, dan memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan individu dan dinamika pasar. *Flexible working arrangement* dapat memberikan manfaat seperti peningkatan produktivitas, retensi karyawan, dan reputasi positif sebagai tempat kerja yang progresif.

*Flexible working arrangement* sebagai cara bagi organisasi untuk mengurangi pengeluaran, menjadi lebih menarik bagi karyawan dan mengatasi variasi tuntutan karyawan. Menurut Klindzic dan Maric (2019), *Flexible working arrangement* merupakan praktik manajemen sumber daya manusia yang dirancang oleh organisasi atau perusahaan untuk memungkinkan karyawan memiliki lebih banyak waktu. Selain itu, kebebasan menjadwalkan untuk memungkinkan karyawan dalam melakukan kewajiban yang diperlukan dalam posisi

mereka, dengan tujuan mencapai peningkatan fleksibilitas bagi organisasi atau perusahaan dan dengan penerapan *flexible working arrangement*, dapat membangun keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik dan peningkatan kinerja dan komitmen organisasi. Untuk mendukung sudut pandang di atas, Farha dan Setiadi (2022), Amirul et al., (2021), dan Indarti (2021), menegaskan bahwa *flexible working arrangement* berguna untuk mencapai penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien, karena memberikan peluang untuk mengalokasikan karyawan dan waktu mereka bergantung pada sifat pekerjaan yang harus dilakukan. Stefanie et al., (2020), mengemukakan bahwa *flexible working arrangement* dapat memberikan waktu lebih banyak bagi karyawan dan dapat mendorong hasil positif karyawan yang dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan masing-masing.

Islamiati dan Aseanty (2023), menyatakan bahwa *flexible working arrangement* merupakan atribusi pengaturan kerja yang fleksibel dengan memudahkan kehadiran kerja dari kantor ke rumah. Pegawai yang mengerjakan tugas kantor dari rumah dibantu dengan teknologi komputer dan internet. Mereka dapat memilih kapan memulai dan menyelesaikan pekerjaannya berdasarkan persyaratan waktu yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaannya. Driyantini et al., (2020), menjelaskan bahwa *flexible working arrangement* memerlukan manajemen kerja yang dilakukan oleh suatu organisasi, pemerintah atau perusahaan. Oleh karena itu, karyawan merasa leluasa dan mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya. *Flexible working arrangement* memiliki ketentuan yang beragam namun mencakup beberapa permasalahan, seperti kerja jarak jauh atau bekerja dari rumah. Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari & Luturlean (2022), menggambarkan bahwa persentase karyawan yang melakukan *flexible working arrangement* meningkat pesat. Tumbuhnya *flexible working arrangement* didorong oleh adanya kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, yang kemudian berdampak pada produktivitas karyawan.

### **2.1.2. Indikator *Flexible Working Arrangement***

Menurut Shockley dan Allen (2012), ada beberapa indikator *flexible working arrangement*, yaitu:

1. *Flexitime* : fleksibilitas dalam memodifikasi durasi kerja
2. *Flexplace* : fleksibilitas dalam memilih jadwal kerja

## **2.2. Kinerja Karyawan**

### **2.2.1. Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah output yang dihasilkan oleh pekerja sesuai dengan standar terkait pekerjaan tertentu. Menurut Bett et al., (2022) kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh individu atau tim untuk suatu organisasi sebagai konsekuensi dari pelaksanaan kewajiban pekerjaannya secara efektif. Sedangkan Suwondo & Sutanto (2015) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil akhir dari upaya individu dalam memenuhi tujuan yang telah ditentukan. Kinerja karyawan dapat diukur melalui penilaian rutin, pencapaian target, umpan balik dari rekan kerja atau atasan, dan pencapaian tujuan individu atau tim. Penilaian kinerja karyawan digunakan untuk memberitahu karyawan sejauh mana kinerja mereka dan seberapa imbalan yang mereka dapatkan. Penilaian ini dapat diukur melalui : kemampuan teknis, kemampuan konseptual, tanggung jawab, inisiatif, dan kemampuan hubungan interpersonal Setyo Widodo et al., (2022). Kinerja yang baik dapat berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan, sementara kinerja yang kurang optimal mungkin memerlukan tindakan perbaikan atau pengembangan keterampilan. Evaluasi kinerja karyawan sering kali menjadi dasar untuk pengembangan karir, promosi, atau pemberian insentif.

Zainal (2014), melalui bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Perseroan mendefinisikan kinerja sebagai hasil akhir dari upaya seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, dengan memperhatikan kuantitas dan kualitas pekerjaannya. Menyadur dari perspektif Wibioso dan Mutiarni (2023), bahwa kinerja karyawan sering dikaitkan dengan produktivitas, ekspresi seperti output, efisiensi, dan efektivitas. Penilaian kinerja biasanya melintasi alat penilaian tertentu seperti formulir penilaian pengajaran dalam proses penilaian. Dengan demikian, pengukuran kinerja adalah proses penilaian kegiatan operasional. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah proses di mana tindakan organisasi dievaluasi efektivitas dan efisiensinya. Kinerja yang maksimal dan memuaskan dari karyawan adalah hal yang diharapkan oleh perusahaan mana pun. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan tujuan kinerja pegawai, yaitu tujuan yang telah ditetapkan dan menjadi tanggung jawab individu. Tinjauan kinerja karyawan harus seobjektif mungkin, artinya ulasan tersebut harus mewakili pekerjaan sebagaimana adanya atau menunjukkan seberapa baik karyawan tersebut menyelesaikan tugasnya. (Sari et al., 2020).

Kinerja karyawan merujuk pada hal-hal yang bersifat positif dan efektif berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan yang mempunyai aspek semangat, dedikasi, dan penyerapan kerja yang berkembang (Maranata, 2020). Rasa keterlibatan ini merupakan bagian dari keterlibatan kondisi kognitif, emosional, dan perilaku individu yang diarahkan pada tujuan organisasi. Sehingga dapat dikatakan, bahwa bekerja merupakan dorongan motivasi untuk mencapai berbagai kebutuhan

dan harus dipenuhi secara psikologis dan fisiologis. Kebutuhan merupakan suatu dorongan yang akan memacu perubahan pada sisi kognitif individu sehingga akan memotivasi semangat kerja (Filatrovi et al., 2021). Dari dorongan pemenuhankebutuhan tersebut, keterlibatan karyawan dalam bekerja dapat meningkat seiring berjalannya waktu, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas dan peningkatan kinerja individu.

Untuk berkembang di pasar yang lebih kejam, sebuah perusahaan atau organisasi membutuhkan karyawannya untuk meningkatkan kemampuan mereka. Oleh karena itu, dalam dunia bisnis saat ini, di mana persaingan sangat ketat, penting bagi perusahaan untuk melakukan upaya bersama untuk meningkatkan kinerja karyawan jika ingin mencapai tujuan dan bertahan dalam bisnis. Hasibuan (2009), berpendapat bahwa karyawan yang mampu memobilisasi semua kemampuannya secara optimal untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi mempunyai motivasi yang tinggi dan keterikatan pada organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang mampu mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi adalah diketahui mempunyai tingkat kepuasan kerja yang cukup. Dalam hal ini perusahaan perlu memberikan motivasi kepada karyawannya untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Dengan memotivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan kepa karyawan diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerja.

### **2.2.2. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Suwondo dan Sutanto (2015) terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, yaitu:

#### **1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan**

Pegawai yang mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan perusahaan dianggap tepat waktu. Ketepatan waktu dapat dianggap sebagai indikator yang diterima untuk mengukur kinerja, tetapi bukan penyebab langsung perubahan dalam kinerja karyawan.

#### **2. Tingkat inisiatif karyawan**

Tingkat inisiatif karyawan mencerminkan sikap proaktif mereka dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang sudah diberikan. Ada indikasi logis bahwa semakin tinggi tingkat inisiatif karyawan, semakin baik kinerjanya. Inisiatif dapat dianggap sebagai indikator untuk mengukur kinerja karyawan tanpa menjadi penyebab langsung perubahan dalam kinerja tersebut.

#### **3. Kemampuan karyawan dalam bekerja sama**

Kemampuan bekerja sama adalah keterampilan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja guna menyelesaikan tugas. Ada indikasi logis bahwa karyawan yang dapat bekerja sama dengan baik cenderung memiliki kinerja yang baik, meskipun tidak ada hubungan sebab-akibat yang

jelas. Oleh karena itu, kemampuan bekerja sama dapat dianggap sebagai indikator yang dapat diterima untuk mengukur kinerja karyawan tanpa menjadi penyebab langsung perubahan dalam kinerja tersebut.

### **2.3. Work Life Balance**

#### **2.3.1. Definisi Work Life Balance**

*Work life balance* adalah kapasitas seseorang untuk mengelola urusan profesional dan pribadi secara bersamaan. Oyewobi et al. (2019) mengatakan bahwa *work life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menjaga keseimbangan antara tanggung jawab ditempat kerja dan waktu untuk diri sendiri, tanpa tekanan yang tidak perlu dari satu area yang mengganggu pengalaman yang memuaskan di area lain. Agha et al. (2017) mengatakan bahwa *work life balance* merupakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan. Sedangkan Sawant et al. (2023) menyatakan bahwa seseorang dapat mencapai kepuasan dalam kehidupan profesional dan pribadinya ketika mereka berada dalam keadaan seimbang. Tujuan adanya *work life balance* adalah untuk menghindari ketidakseimbangan yang dapat menyebabkan stres, kelelahan, atau dampak negatif lainnya, sambil menciptakan kualitas hidup yang lebih baik dan memelihara kesehatan mental dan fisik. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dianggap penting untuk meningkatkan kesejahteraan, produktivitas, dan kepuasan hidup secara keseluruhan.

Pengertian *work life balance* di atas, berkaitan dengan tindakan individu yang menyeimbangkan tiga dimensi kehidupan, yaitu organisasi, kehidupan pribadi, dan kehidupan sosial. Menurut (Lumunon et al., 2019), *work life balance* adalah mencapai kepuasan dalam semua aspek kehidupan. Untuk mencapai tujuan ini, seseorang harus mengalokasikan waktu, tenaga, dan dedikasinya secara efektif ke beberapa wilayah pengaruhnya saat ini. Ketidakpuasan karyawan terhadap keseimbangan kehidupan kerja berdampak pada kinerja organisasi berupa rendahnya produktivitas dan kualitas kerja, serta rendahnya tingkat kepuasan kerja.

Kinerja organisasi dan kesehatan karyawan terkena dampak negatif dari kurangnya keseimbangan kehidupan kerja yang sehat. (Muliawati & Frianto, 2020). Tingkat stres meningkat dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini meningkat ketika ada keterputusan antara kehidupan profesional dan pribadi. (Fauzi et al., 2022). Oleh karena itu, pekerja perlu lebih banyak berinvestasi dalam pekerjaan mereka, lebih berdedikasi pada komitmen mereka, dan lebih produktif untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja. (Rahmayati, 2021), mengusulkan bahwa ketika individu mengerahkan keinginan untuk melakukan pekerjaan mereka,

mereka terlibat dalam keterlibatan pribadi. Keterlibatan fisik, ketajaman mental, dan hubungan emosional adalah cara pekerja yang terlibat mengungkapkan jati diri mereka. Namun, banyak orang saat ini terpaksa bekerja karena tidak mampu memilih pekerjaan idamannya. Orang tidak akan begitu tertarik pada pekerjaan mereka atau mengambil alih tanggung jawab mereka jika mereka tidak dapat memilih apa yang mereka kerjakan.

*Work life balance* terjadi ketika profesionalitas kehidupan seseorang tidak mengganggu kehidupan keluarga dan kehidupan keluarga tidak mengganggu karir mereka. Oleh karena itu, *work life balance* merupakan perpaduan optimal antara profesionalitas pekerjaan dan bidang kehidupan, termasuk keluarga, rumah tangga, kesehatan, aktivitas sosial, dan hobi (Wicaksana & Suryadi, 2020). Atas dasar pertimbangan tersebut, *work life balance* tidak hanya diidentikkan dengan pembagian waktu yang proporsional dalam bidang profesional saja, melainkan juga dapat menyeimbangi terhadap kondisi keluarga dari karyawan. Untuk melaksanakan *work life balance*, waktu yang dialokasikan untuk pekerjaan yang dilakukan oleh suatu perusahaan harus diperhitungkan. Guna mencapai keseimbangan yang harmonis antara profesionalitas pekerjaan dan pribadi karyawan telah lama diidentifikasi sebagai hal yang penting bagi kesejahteraan individu dan efektivitas organisasi. Mengelola komitmen kerja dan pribadi secara efektif telah menjadi hal yang penting bagi karyawan dan organisasi, yang secara langsung berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan. Komitmen muncul terutama dari pengalaman kerja yang positif, seperti kepuasan kerja dan keadilan organisasi.

### **2.3.2. Indikator *Work Life Balance***

Menurut Agha et al. (2017), ada beberapa indikator *work life balance*, yaitu:

#### **1. *Work Interference with Personal Life* (WIPL)**

*Work interference with personal life* atau interferensi kerja dengan kehidupan pribadi mencakup faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang berdampak pada kehidupan pribadi individu.

#### **2. *Personal Life Interference with Work* (PLIW)**

Kehidupan pribadi seseorang mungkin berdampak atau bahkan mengganggu tanggung jawab profesionalnya. Kebalikan dari fenomena dimensi pertama diukur dengan indikator ini.

#### **3. *Work Personal Life Enhancement* (WPLE)**

Konsep peningkatan kehidupan kerja menggambarkan hubungan yang saling menguntungkan antara kehidupan profesional dan pribadi seseorang. Metrik ini berguna untuk mengetahui

bagaimana kehidupan pribadi seseorang mempengaruhi kehidupan profesionalnya dan sebaliknya

#### **2.4. Hubungan Antar Konsep dan Hipotesis Penelitian**

##### **2.4.1. Hubungan antara *Flexible Working Arrangement* dan Kinerja Karyawan**

*Flexible working arrangement* memberikan karyawan kendali lebih besar atas waktu dan cara mereka bekerja, yang dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Memberikan fleksibilitas dapat meningkatkan keterlibatan karyawan karena mereka merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan. Penelitian Abid & Barech (2017) menyatakan bahwa *flexibel working arrangements* dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Altindag dan Siller (2014) menyatakan pula metode *flexibel working arrangements* menjadi populer, karena dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Produktivitas karyawan meningkat ketika pemberi kerja bersedia mengakomodasi kebutuhan mereka melalui jadwal kerja yang lebih mudah beradaptasi. (Lewis, 2003). Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sup>1</sup> : *Flexibel working arrangements* mempengaruhi kinerja karyawan.

##### **2.4.2. Hubungan antara *Flexible Working Arrangement* dan *Work Life Balance***

*Flexible working arrangement* dibuat untuk mendukung terciptanya *work life balance*. Karyawan dapat menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang sehat ketika diberi kebebasan untuk memilih bagaimana dan kapan mereka menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan memiliki peluang lebih tinggi untuk menikmati kualitas hidup yang lebih baik ketika mereka mampu menggabungkan tugas pribadi dan profesionalnya. Pengaturan kerja yang fleksibel berdampak pada keseimbangan kehidupan kerja, menurut penelitian (Ahmad 2013). Pasalnya, dalam dunia kerja yang kompetitif saat ini, individu mampu berkonsentrasi pada banyak tanggung jawab. Menurut Ridić dkk. (2016), keseimbangan kehidupan kerja dipengaruhi secara positif oleh lokasi kerja dan jam kerja yang fleksibel. Analisis MANOVA menunjukkan bahwa *flexibel working arrangements* memiliki potensi untuk mencapai *work life balance*. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H<sup>2</sup> : *Flexibel working arrangements* mempengaruhi *work life balance*.

##### **2.4.3. Hubungan antara *Work Life Balance* dan Kinerja Karyawan**

Keseimbangan kehidupan kerja yang sehat dikaitkan dengan peningkatan konsentrasi dan output dari karyawan, karena dapat memberikan perhatian penuh pada pekerjaan saat berada di tempat kerja. Karyawan yang merasa simbang dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi cenderung memberikan kontribusi yang lebih positif kepada tim dan meningkatkan kinerja seluruh tim. Menurut Saina (2016), keseimbangan kehidupan kerja yang sehat mempengaruhi produktivitas di tempat kerja karena suasana hati, konsentrasi, dan tindakan karyawan dalam pekerjaan semuanya dipengaruhi oleh sejauh mana mereka mampu memisahkan kehidupan pribadi dan profesional. Karyawan berkinerja lebih baik ketika mereka mampu mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang baik. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sup>3</sup> : *Work life balance* mempengaruhi kinerja pegawai.

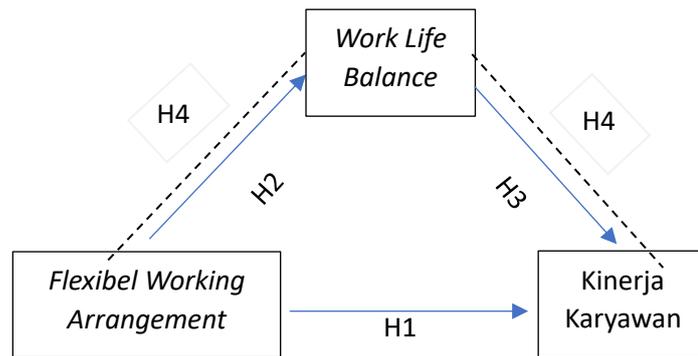
#### **2.4.4. Hubungan *Flexible Working Arrangement* terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Work Life Balance***

*Flexible Working Arrangement* merupakan suatu pendekatan atau pola kerja yang memberikan kebebasan dan keleluasaan lebih kepada karyawan dalam menentukan waktu, lokasi, dan cara melaksanakan tugas dalam pekerjaannya. Fahmi (2013), mengungkapkan bahwa pegawai yang memiliki *Flexible Working Arrangement* memiliki kecenderungan lebih bertahan dalam organisasi atau perusahaan dan memiliki standar profesionalitas kerja yang lebih tinggi. *Flexible Working Arrangement* membantu karyawan mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik dengan memberi mereka lebih banyak fleksibilitas dalam kapan dan di mana mereka menyelesaikan pekerjaan. Ketika kehidupan profesional dan pribadi seseorang selaras satu sama lain, maka dikatakan telah mencapai keseimbangan kehidupan kerja. Kurnia dan Khairunnisa (2024) menemukan bahwa ketika seseorang mampu menjaga pekerjaan dan kehidupan pribadinya (termasuk kesehatan, waktu luang, dan keluarga) tetap harmonis, hal ini menunjukkan bahwa mereka mampu mengintegrasikan dan menyinkronkan elemen-elemen kehidupan mereka. Oleh karena itu, persepsi keseimbangan kehidupan kerja yang dialami pekerja sebagai akibat dari pengaturan kerja yang fleksibel mungkin berdampak pada kinerja mereka. Baik tidaknya suatu kinerja yang diberikan oleh karyawan terhadap suatu perusahaan ketika mereka sudah menemukan *Flexible Working Arrangement* melalui *Work Life Balance* pada suatu aktivitas kerja yang dimiliki. Hal ini cocok dengan hasil penelitian Gunawan dan Franksiska (2020), bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang

dimediasi oleh *work life balance*. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sup>4</sup> : *Work life balance* memediasi antara *flexible working arrangement* dan kinerja karyawan

## 2.5. Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir