

***STRATEGIES TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH
EMPLOYEE COMMITMENT WHICH IS INFLUENCED BY WORK LIFE
BALANCE AND FLEXIBLE WORKING.***

**Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan Yang
Dipengaruhi Oleh Work Life Balance Dan Flexible Working**

Khoe Abiel Ivan Rahardjo

Magister Teknik Industri Universitas Atmajaya Yogyakarta

215611547@students.uajy.ac.id

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has changed all existing business processes, work no longer has to be bound by time and space. A more flexible way of working is the dream of employees, especially those of the millennial generation. Implementing flexible working is one of the opportunities to increase employee loyalty through employee commitment. Apart from that, many millennial generation employees want balance in life or what is known as work life balance. It is hoped that flexible working and work life balance will foster high work commitment and ultimately encourage employee performance to improve. Based on the hypotheses proposed, all hypotheses are proven and show that employee commitment is able to act as a mediator that strengthens the influence between work life balance and flexible working and employee performance. This research was conducted at the company PT. Alfaria Trijaya with a sample of all of whom are employees under 30 years of age from various departments.

Keywords: *Work Life Balance, Flexible Working, Employee Commitment, Employee Performance*

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 telah merubah semua proses bisnis yang ada, bekerja tidak lagi harus terikat oleh ruang dan waktu. Cara kerja yang lebih fleksibel menjadi idaman para karyawan terutama yang generasi milenial. Penerapan flexible working menjadi salah satu terboasan untuk meningkatkan ketepatan karyawan melalui komitmen karyawan. Selain itu, banyaknya karyawan generasi milenial yang menginginkan keseimbangan dalam hidup atau dengan istilah work life balance. Antara flexible working dan work life balance ini diharapkan akan menumbuhkan komitmen kerja yang tinggi dan pada akhirnya kinerja karyawan dipacu untuk meningkat. Berdasarkan hipotesis yang diajukan, kesemua hipotesis terbukti dan menunjukkan bahwa komitmen karyawan mampu menjadi mediasi yang memperkuat pengaruh antara work life balance dengan flexible working dengan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Alfaria Trijaya dengan sampel yang kesemuanya adalah karyawan yang memiliki usia dibawah 30 tahun dari berbagai departemen.

Kata kunci *Work Life Balance, Flexible Working, Komitmen Karyawan, Kinerja Karyawan*

PENDAHULUAN

Pandemi yang melanda seluruh dunia pada tiga tahun terakhir ini telah

merubah seluruh tatanan social, ekonomi dan kebudayaan masyarakat hampir di semua lapisan. Bukan hanya masyarakat kalangan menengah ke bawah namun juga menengah ke atas, dimana semua

lapisan mengalami dampak atas perubahan yang diakibatkan adanya pandemic. Perubahan yang dirasakan mulai dari interaksi antar manusia yang semakin jarang dilakukan bahkan dibatasi untuk pencegahan penyebaran virus Covid-19. Selain itu, perubahan dalam cara manusia beradaptasi juga turut merubah tatanan social dalam kehidupan bermasyarakat. Berlahan namun pasti, kehidupan masyarakat dibatasi, diisolasi hingga pada akhirnya, manusia dipaksa untuk tidak bertemu dengan manusia lainnya.

Bukan hanya dalam tatanan social saja, pada tatanan ekonomi, juga dirasakan perubahan yang cukup drastic, dimana transaksi menggunakan uang tunai atau uang fisik sudah mulai dibatasi dengan alasan mencegah penyebaran virus covid-19. Pola transaksi yang semula harus bertemu dan bertatap muka secara langsung dengan menggunakan uang fisik, maka perlahan dialihkan dengan menggunakan transaksi non-tunai atau e-money. Pemerintah mulai menganjurkan penggunaan e-money untuk bertransaksi yang disambut oleh dunia perbankan dengan menawarkan begitu banyak kemudahan dan fasilitas untuk bertransaksi. Masyarakat mulai dibiasakan untuk bertansaksi dengan non tunai. Penggunaan uang fisik sudah mulai dibatasi. Ada sebagai masyarakat yang terbiasa dengan pola transaksi seperti ini, namun juga masih banyak masyarakat yang tidak terbiasa untuk melakukan transaksi dengan non tunai. Selain terkait dengan transaksi, perubahan dalam tatanan ekonomi juga terjadi dalam hal jual beli barang atau jasa, dimana banyak masyarakat mulai beralih ke pembelian online tanpa bertemu langsung dengan penjual. Hal ini yang menyebabkan mneingkatkan transaksi penjualan secara online melalui marketplace. Dimana pandemic, marketplace dan usaha logistic

mendapatkan keuntungan yang besar karena perubahan dari perilaku berbelanja ini.

Selanjutnya, perubahan bukan hanya terjadi dalam tataran social dan ekonomi, namun juga dalam hal budaya. Perubahan budaya ini mau tidak mau harus dilakukan untuk mencegah penyebaran virus. Budaya bersalaman ketika bertemu harus berganti untuk menghindari penyebaran virus melalui kontak langsung antar manusia. Budaya berpelukan, budaya mencuci tangan dan budaya menggunakan masker menjadi hal yang dapat kita amati dan lihat di sekitar lingkungan masyarakat kita. Selain itu, budaya kerja juga turut berubah. Perusahaan dan instansni pemerintahan bahkan sekolah dan perguruan tinggipun juga turut berubah dan menyesuaikan dengan perubahan tatanan budaya ini. Paling terasa dalam dunia pendidikan adalah dengan munculnya sekolaha tau kuliah online. Satu sisi, sekolah atau kuliah online memberikan keuntung bagi siswa atau mahasiswa dan juga guru atau dosen. Pembelajaran bisa dilakukan dimana saja, kapan saja dan hanya terhubung oleh jaringan internet dan perangkat computer. Tak perlu ruang kelas dan berinteraksi secara langsung demi menghindari penularan virus. Hal itu jugalah yang diadopsi oleh perusahaan dan instansi pemerintah lainnya, dimana muncul istilah work from home (WFH) atau work from anywere (WFA).

Bagi sebagai besar karyawan yang sudah terbiasa bekerja di kantor dan harus bertemu atau tatap muka, tentunya merasa kurang nyaman dengan system kerja WFH atau WFA ini. Karyawan lebih merasa nyaman dan merasa bekerja kalau mereka berangkat dan bekerja di kantor. Fleksibilitas dalam bekerja di era pandemic menjadi satu keniscayaan yang tidak bisa dihindari. Pembatasan social dan ekonomi menyentuh dalam

aspek budaya dalam berinteraksi dan bekerja. Jadwal yang teratur dalam sekolah dan bekerja harus berubah lebih fleksibel untuk menyesuaikan dengan pembatasan social ini. Sekolah sudah menerapkan belajar online, belajar dengan menggunakan Learning Management System (LMS), begitu juga dengan perusahaan dan instansi pemerintah yang menerapkan jam bekerja yang lebih fleksibel dan bisa dilakukan di rumah atau dimana saja. Perusahaan menerapkan aturan WFH atau WFA dengan memperhatikan jenis pekerjaan, misalnya saja untuk bagian operasional pengiriman, tentunya tidak mungkin dilakukan WHF atau WFA, namun untuk posisi staff, sales dan posisi middle up masih memungkinkan untuk dilakukan dengan siste kerja WFH atau WHA.

Perusahaan dipaksa untuk memasuki era baru dalam bekerja, tidak ada lagi tatap muka secara langsung, pertemuan-pertemuan dilakukan secara daring, sehingga dimana pun dan kapanpun bisa dilakukan. Hal ini yang perlu menjadi perhatian manajemen khususnya HRD untuk mensosialisasikan cara kerja baru dengan disertai dengan ketentuan yang mengikutinya. Pembiasaan untuk melakukan kerja dengan cara yang baru ini tentunya tidak serta mereta dapat diterima dengan baik oleh semua karyawan. Terlebih pada perusahaan yang telah mapan dimana jumlah karyawan yang berumur senior jauh lebih banyak dibandingkan dengan karyawan dengan Angkatan muda. Perbedaan usia dan generasi inilah yang menuntut bagian HRD harus lebih ekstra dalam menjelaskan dan mensosialisasikan kebijakan cara kerja baru ini. Dalam banyak perusahaan, proses transisi dari cara kerja luring menjadi daring memang membutuhkan sosialisasi dan kerja keras dari semua

pihak terutama dari para pelakunya untuk mampu beradaptasi dengan perangkat kerja yang baru. Rentang generasi yang cukup panjang memang menjadi salah satu tantangan dalam proses transisi ini. Generasi *baby boomers* yang ada diperusahaan telah terbiasa untuk bekerja secara langsung dengan datang ke kantor dan bertatap muka secara langsung dengan rekan kerjanya. Sedangkan generasi X dan Y masih lebih mudah untuk beradaptasi dengan kebiasaan dan cara kerja baru. Namun untuk beberapa perusahaan, dimana banyak generasi Y dan Z, hal ini bukanlah menjadi tantangan namun justru sebagai keuntungan, karena salah satu ciri dari generasi ini adalah yang tidak mau terikat dengan satu aturan atau terikat oleh ruang dan waktu, artinya, mereka akan lebih nyaman dan produktif bila bisa bekerja dari rumah atau bekerja dimana saja. Selain itu, mereka juga lebih senang bekerja tanpa ada batasan namun dengan target yang dapat mereka selesaikan. Mereka lebih mementingkan work life balance dalam bekerja karena tekanan bagi mereka membuat kesehatan mental mereka tergantu. Tak jarang, generasi Z juga lebih mementingkan kenyamanan dalam bekerja dari pada sekedar gaji atau posisi yang tinggi.

Perbedaan generasi inilah yang kadang menjadi sebuah dilema serta tantangan tersendiri untuk beberapa perusahaan dalam menjembatani proses transisi kebiasaan kerja yang baru. Salah satu perusahaan yang menerapkan model kerja work from home (Flaxibel Working) adalah PT. Alfaria Trijaya, dimana untuk bagian yang bekerja di kantor pusat, mereka menerapkan model kerja flexible working, artinya mereka bisa bekerja dari rumah atau dimana saja. Hal ini tentunya menjadi sebuah adaptasi baru untuk karyawan yang bekerja di kantor pusat. Model kerja baru ini tentunya bisa menjadi satu daya tarik

bagi beberapa karyawan generasi Y dan Z untuk bertahan bekerja di perusahaan ini. Namun tak jarang juga, generasi baby boomers yang masih eksis bekerja merasakan satu tantangan tersendiri. Hal inilah yang harus dijembatani oleh pihak manajemen untuk membentuk keseimbangan baru tentang model kerja work from office; work from home; work from anywhere atau yang bisa diganti dengan istilah flexible working. Jumlah karyawan yang termasuk golongan generasi Y dan Z di perusahaan ini tergolong banyak, sehingga kebanyakan dari mereka lebih mementingkan work life balance dibandingkan harus bekerja kerja untuk mendapatkan sesuatu, semisal gaji atau jabatan. Generasi ini lebih mementingkan kesehatan mental, keseimbangan dalam kehidupan sehari-hari, kenyamanan dan pengembangan diri. Mereka tidak masuk dalam golongan yang bisa ditekan, dipaksa melakukan sesuatu dengan iming-iming mendapatkan imbalan atas apa yang mereka kerjakan. Hal ini menjadi satu perhatian oleh manajemen melalui bagian HRD untuk mampu memberikan kesempatan bagi karyawan generasi Y dan Z untuk terus mengembangkan diri sehingga mencapai kinerja yang tinggi pula. Berikut ini adalah data tentang rentang generasi dan jumlah karyawan yang dimiliki oleh PT. Alfaria Trijaya pada bulan Maret 2023.

Untuk rentang umur 20 tahun sampai dengan 29 tahun, jumlah karyawan laki-lakinya sebanyak 1893 orang dan jumlah karyawan perempuannya adalah 2156, sehingga pada rentang usia tersebut, total karyawannya adalah 4049. Selanjutnya untuk rentang umur 30 tahun – 39 tahun, jumlah karyawan laki-laki adalah 1294 dan 1337 untuk karyawan perempuan yang memiliki total karyawan pada rentang umur tersebut adalah 2631.

Berikutnya pada rentang umur 40 tahun – 49 tahun, total secara keseluruhan karyawan adalah 1034 dimana 777 orang adalah laki-laki dan 257 orang adalah perempuan. Pada rentang umur 50 tahun – 59 tahun, jumlah karyawan laki-laki adalah 251 orang dan 22 orang karyawan perempuan dengan total 273 orang karyawan. Dan yang terakhir pada rentang usia 60 tahun sampai dengan 69 tahun, dimana jumlah karyawan laki-laki adalah 59 orang dan hanya 1 orang yang berjenis kelamin perempuan. Total karyawan untuk rentang umur 60 tahun – 69 tahun adalah 60 orang. Sehingga total secara keseluruhan karyawan PT Alfaria Trijaya dari umur 20 tahun sampai dengan 69 tahun adalah 4274 orang karyawan laki-laki dan 3773 karyawan perempuan. Jadi, total keseluruhan karyawan per Maret 2023 adalah 8047 karyawan.

Dari rentang umur karyawan menurut data per Maret 2023, adanya gap generasi antar karyawan. Selain adanya gap generasi dalam karyawan yang ada di PT. Alfaria Trijaya Tbk ini, adanya fenomena dimana tingkat turnover dari karyawan yang cukup tinggi selama periode awal tahun 2023. Turnover karyawan dipengaruhi banyak factor baik dari dalam diri karyawan tersebut, maupun karena dari lingkungan eksternal karyawan yang pada akhirnya memutuskan untuk mengundurkan diri dari tempat kerjanya. Hal ini memang tidak bisa dihindari. Terlebih persaingan antar perusahaan untuk mendapatkan talenta tenaga kerja yang berkompeten semakin tidak terhindarkan. Setiap perusahaan akan terus berbenah agar menarik bagi talenta muda dan memiliki kompetensi untuk dapat bergabung dan mengembangkan perusahaan tersebut. Selain factor eksternal yang banyak dipengaruhi karena tergiur oleh system remunerasi yang ditawarkan perusahaan lain, juga factor dari internal dari diri

karyawan itu sendiri, yang merasa jenuh, butuh tantangan dan suasana baru, merasa lingkungan kerja saat ini sudah tidak kondusif dan mampu menjadi ruang yang nyaman bagi mereka. Alasan-alasan yang dikemukakan tersebut menjadi relevan mengingat banyaknya generasi Y dan Z di perusahaan ini. Faktor lingkungan kerja seperti kenyamanan atau adanya ruang untuk mereka berkembang menjadi hal yang cukup menjadi pertimbangan bagi generasi Y dan Z ini, selain dari pemberian remunerasi yang kompetitif. Data Januari sampai dengan Maret 2023 terkait turnover karyawan adalah sebagai berikut

Tabel 1. Data Turnover Karyawan PT. Alfaria Trijaya Periode Januari - Maret 2023

Rentang Umur	Jumlah Karyawan	Turnover	%
20-29	4049	356	0,087%
30-39	2631	165	0,062%
40-49	1034	5	0,004%
50-59	273	0	0%
60-69	60	0	0%
Total	8047	526	0,065%

Sumber: Diolah dari sumber internal

Dari data turnover karyawan diatas, nampak yang paling banyak turnover-nya adalah antara usia 20 sampai dengan 29 tahun, dimana rentang usia tersebut adalah usia generasi Y dan Z. Hal ini menjadi perhatian penting bagi perusahaan terhadap pengelolaan generasi Y dan Z ini. Perusahaan harus merespon atas feneomena banyaknya turnover dari karyawan tersebut. Mencermati serta memberika solusi atas permasalahan yang dialami karyawan digenarasi Y dan Z ini akan maraknya kasus turnover. Disisi lain, perusahaan harus terus produktif dan bertumbuh dengan berharap pada peningkatan kinerja dari katyawan yang dimilikinya. Peningkatan kinerja, khususnya pada generasi Y dan Z ini, tentunya didorong oleh satu komitmen atau keterikatan

antara karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja. Komitmen yang timbul dari karyawan haruslah dirawat oleh perusahaan. Menjadi satu dilemma bagi generasi Y dan Z untuk mempertahankan komitmen dalam bekerja di satu perusahaan dalam jangka waktu yang lama atau harus berpindah untuk mendapatkan satu kenyamanan dalam bekerja. Hal ini yang menjadi salah satu sisi negative dari generasi Y dan Z, dimana kebanyakan dari mereka sangat cepat bosan dan meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dan berpindah ke perusahaan lainnya. Komitemen karyawan memang dibutuhkan untuk mampu mempertahankan keberlanjutan dari perusahaan, namun juga tak bisa dipungkiri adanya karakteristik dari generasi Y dan Z ini untuk mudah berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Hal ini menjadi model yang menarik, mengingat pada beberapa penelitian terdahulu hanya dijelaskan tentang model pengaruh worklife balance dan flexible working dengan kinerja karyawan. Sedang kan pada penelitian ini, menambahkan satu variabel sehingga nantinya diharapkan membentuk model baru dan mengujinya apakah. Model tersebut lebih mampu menggabarkan tentang hubungan antara variabelnya. Untuk itulah, dalam penelitian ini tertarik untuk mengetahui pengaruh dan satu strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen karyawan yang dipengaruhi oleh work life balance dan flexible working.

Tinjauan Pustaka

Work Life Balance

1) Pengertian Work Life Balance

Dalam beberapa tahun terakhir, work life balance telah muncul dan menjadi topik yang berbeda dalam literatur kehidupan kerja. Menurut Clark

yang dikutip Helmle, et al dalam Rene et al (2018), menggambarkan work life balance sebagai tingkat kepuasan yang individu rasakan ketika mereka bisa berfungsi di tempat kerja dan di rumah dengan minimal konflik peran. Selain itu, Grzywacz et al dalam Rene (2018) juga menjelaskan bahwa work life balance sebagai pemenuhan harapan terkait peran yang dinegosiasikan dan dibagi antara individu dan mitra terkait peran mereka dalam domain pekerjaan dan keluarga. Sejalan dengan penjelasan tersebut, Greenhaus et al dalam Rene (2018) juga menejaskan hal yang sedana dimana wor life balance dimaknai sebagai sejauh mana efektivitas individu dan kepuasan dalam peran pekerjaan dan keluarga yang kompatibel dengan prioritas peran kehidupan individu pada suatu titik waktu tertentu.

Hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa work life balance adalah kondisi kerja yang memungkinkan seorang karyawan membagi perannya antara di kantor dengan peran di rumah sebagai pribadi, istri/suami maupun sebagai anak atau orang tua. Sehingga peran itu dapat diterapkan seimbang.

2) Asepek dan Pengukuran Work Life Balance

Work Life Balance dapat diukur melalui beberapa hal menurut Mc Donald dan Bardley dalam Ramadahn et al (2019) yaitu :

- Keseimbangan waktu, berkaitan dengan jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan kegiatan di luar pekerjaan.
- Keseimbangan keterlibatan, berkaitan dengan tingkat keterlibatan psikologis dan komitmen dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan.
- Keseimbangan kepuasan, berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja pada saat melakukan pekerjaan dan hal-hal diluar pekerjaan.

Flaxible Working

1) Pengertian Flaxible Working

Wilson dan Selby dalam Johanes et al (2016) mendefinisikan kerja fleksibel sebagai istilah yang mengacu pada semua praktek atau jenis kerja yang berada di luar model kerja tradisional. Selanjutnya Bal dan De Lange dalam Saifullah (2020) mendefinisikan flexible working arrangement merupakan kesempatan karyawan untuk membuat pilihan yang mempengaruhi kapan, dimana dan untuk berapa lama mereka terlibat dalam tugas yang terkait dengan pekerjaan. Selain itu Selby dan Wilson dalam Saifullah (2020) juga menjelaskan flexible working sebagai salah satu spektrum struktur kerja yang mengubah waktu kerja atau tempat kerja selesai dilakukan dengan cara teratur.

Menurut Carlson dalam Gunawan (2020) menjelaskan tentang pengaturan kerja yang fleksibel adalah kebijakan foral ataupun pengaturan informal yang mengatur pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja terkait dengan fleksibilitas di suatu perusahaan yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya manusia. Selain itu, pengaturan kerja yang fleksibel merupakan pengaturan kerja yang tidak monoton, sangat membantu perusahaan dan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

2) Dimensi Flexible Working

Klindzic dan Maric dalam Stella (2020) menyebutkan beberapa aspek yang dapat diterapkan melalui Flexible Working yaitu flexible location atau teleworking, flexible time dan home based work. Sejalan dengan itu, secara rinci Robbins dan Judge dalam Mallafi et al (2021) menjelaskan aspek-aspek fleksibilitas yang dapat diterapkan melalui jenis pengaturan jam kerja fleksibel sebagai berikut :

- a) Tempat kerja, jenis jam kerja fleksibel ini tidak menuntut pekerja melakukan pekerjaan dari kantor atau suatu tempat yang secara tetap digunakan sebagai lokasi kerja.
- b) Waktu kerja, jenis jam kerja fleksibel ini memberi kebebasan bagi pekerja dengan persetujuan perusahaan, untuk mengatur jam kerja di luar jam kerja tetap yang berlaku di perusahaan.

Selanjutnya Carlson dalam Gunawan (2020) dalam penelitiannya menyebutkan pengaturan kerja yang fleksibel memiliki beberapa dimensi seperti, berapa lama karyawan bekerja, kapan dan dimana karyawan bekerja. Sehingga dapat ditarik kesimpulan dalam penentuan indikator pengaturan kerja yang fleksibel yaitu time flexibility menunjukkan bagaimana fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya, serta place flexibility menunjukkan bagaimana fleksibilitas karyawan dalam memilih tempo kerjanya.

Komitmen Karyawan

1) Pengertian Komitmen karyawan

Komitmen organisasi mengacu pada keterikatan karyawan pada organisasi pemberi kerja yaitu komitmen terhadap keseluruhan organisasi dimana karyawan yang merasakan dan dukungan organisasi untuk karyawan tersebut (Morrow, 1993 dan Zaitman-Speoser, 2005). Komitmen organisasi adalah hubungan emosional dengan organisasi tertentu yang ditandai oleh tiga parameter utama dalam sikap individu terhadap organisasi : identifikasi-internalisasi tujuan dan nilai organisasi; keterlibatan – aktivitas yang dilakukan karyawan sebagai bagian dari perannya dan kesetiaan – rasa memiliki organisasi. Selain itu, komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Karyawan

dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut komitmen dalam dirinya. Menurut Mowday et al dalam Ghoniyah dan Masurip (2011) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan keterlibatan karyawan dalam loyalitasnya pada organisasi, kesediaan untuk mengarahkan usaha, tujuan dan nilai sejalan dengan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan tentang pengertian komitmen organisasi adalah perasaan keterikatan dan perilaku keterlibatan aktif antara karyawan dengan organisasi dimana dia berada, yang dilakukan secara konsisten, sehingga menghasilkan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi tempatnya bekerja.

2) Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Karyawan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan menurut Steers dan Porter dalam Yuyuk dan Rina (2014) disebutkan ada empat hal yaitu :

- a) Karakteristik Personal
- b) Karakteristik Pekerjaan
- c) Karakteristik Struktural
- d) Pengalaman Kerja

Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja

Kinerja individu didefinisikan oleh Campbell dalam Rene (2018) sebagai perilaku atau tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sedangkan Jex dan Thomas yang dikutip Mulki et al dalam Rene (2018) menjelaskan bahwa kinerja sebagai perilaku karyawan di tempat kerja yang konsisten dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

Maka kinerja individu berfokus pada perilaku atau tindakan karyawan, bukan hasil dari tindakan ini. Selain itu, perilaku harus berada di bawah kendali individu, sehingga tidak termasuk perilaku yang dibatasi oleh lingkungan.

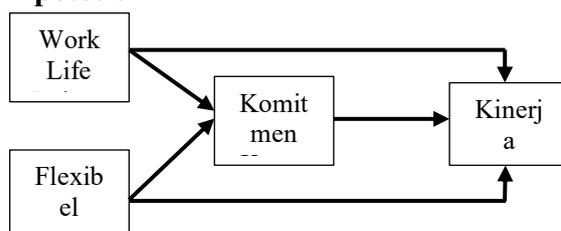
Mangkunegara dalam Ardiansyah (2020) menjelaskan kinerja karyawan juga bisa diartikan sebagai suatu hal yang dicapai seseorang ketika berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan sangat baik seperti tanggungjawab yang sudah diberikan perusahaan. Menurut Metin dan Asli dalam Ardiansyah (2020), kinerja merupakan bentuk realisasi dari pencapaian visi dan misi perusahaan dan bisa menjadi alat ukur untuk setiap individu, kelompok, maupun unit kerja agar bisa mencapai atau bahkan melebihi target produksi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

2) Pengukuran Kinerja Karyawan

Campbell et al dalam Johanes et al (2016) menjelaskan dalam penelitiannya mengenai kriteria pengukuran kinerja adalah pengetahuan kemampuan ketrampilan kerja

- Pengetahuan kemampuan ketrampilan kerja
- Sikap terhadap pekerjaan
- Kualitas kerja
- Volume hasil kerja
- Interaksi (komunikasi dalam kelompok)

Model Kerangka Konseptual dan Hipotesis



Gambar 1.

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian ini, maka hipotesis yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut :

- 1) H1 : Diduga Work Life Balance Berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan
- 2) H2 : Diduga Flexible Working Berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan
- 3) H3 : Diduga Work Life Balance Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- 4) H4 : Diduga Flexible working Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- 5) H5 ; Diduga Komitmen Karyawan Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- 6) H6 : Diduga Work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan
- 7) H7 : Diduga Flexible Working berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Lokasi/Waktu Penelitian

Jenis rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah termasuk dalam jenis penelitian explanatory dan penelitian confirmatory, yang bertujuan untuk menguji teori berdasarkan hipotesis dan mengemukakan pengaruh work life balance dan flexible working terhadap komitmen karyawan dan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian ini akan dilakukan selama periode bulan Maret 2023 dengan mengambil tempat adalah kantor PT. Alfaria Trijaya, dimana yang menjadi objek penelitian adalah karyawannya melalui penyebaran kuesioner dan melakukan wawancara kepada narasumber utama yang dianggap mampu memberikan penjelasan terkait kebijakan kunci terkait dengan operasional pekerjaan di perusahaan tersebut.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang dikehendaki. Populasi menurut Kuncoro (2017) adalah sekelompok elemen yang lengkap, yang berupa orang, obyek, transaksi atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi obyek penelitian. Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di kantor pusat PT. Alfaria Trijaya di Jakarta sebanyak 254 orang yang tersebar di beberapa departemen dengan rentang usia 21 tahun hingga 56 tahun serta beragam latar belakang pendidikan dan status sosialnya.

Sampel adalah satu himpunan bagian (subset) dari unit populasi (Kuncoro, 2003). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proportional stratified random sampling, yaitu memilih sampel dari populasi seluruh karyawan yang ada di kantor pusat PT. Alfaria Trijaya dengan usia 21 tahun hingga 25 tahun dan 26 tahun hingga 30 tahun. Alasan pemilihan sampel dengan rentang usia tersebut karena penelitian ini akan berfokus pada generasi Y dan Z dalam kaitannya dengan komitmen karyawan, kinerja didasarkan pada pola hidup seimbang dengan work life balance dan pola kerja yang baru yaitu flexible working. Sampel pada tiap-tiap departemen akan dipilih dengan mengambil secara acak pada masing-masing departemen dengan jumlah yang sudah ditentukan. Adapun perincian populasi dan sampelnya adalah sebagai berikut :

Tabel 2.

No	Departemen	Populasi Karyawan		Sampel Karyawan		Total
		21 th	26 th	21 th	26 th	
		-	-	Total	-	-
		25 th	30 th	25 th	30 th	
1	Finance	12	8	20	7	5
2	Accounting	9	5	14	5	3
3	HRD	11	7	18	7	4
						11

4	General Affair	3	5	8	2	3	5
5	Marketing	21	13	34	12	8	20
6	Sales	14	8	22	8	5	13
7	IT	18	9	27	11	5	16
8	Audit	4	18	22	2	11	13
	Total	92	73	165	54	44	98

Sumber: HRD PT. Alfaria Trijaya, 2023 (diolah)

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variable disusun untuk menyamakan persepsi antara peneliti dengan pembaca atau pengguna hasil penelitian (Hasan, 2002). Adapun definisi operasional dari masing-masing variable dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Work Life Balance (X1)

Upaya yang dilakukan antara perusahaan dan juga karyawan dalam rangka menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan di kantor dengan tanggung jawab di rumah sehingga mencapai satu tingkat kepuasan tertentu. Adapun indikator pengukurannya adalah keseimbangan waktu; keseimbangan keterlibatan; dan keseimbangan kepuasan.

2) Flexibel Working (X2)

Model kerja dimana karyawan dibebaskan dalam pemilihan waktu kerja, tempat kerja dan model kerjanya dengan tetap berfokus pada penyelesaian tugas dan tanggungjawab pekerjaannya karyawan tersebut. Adapun indikator pengukurannya adalah tempat kerja dan waktu kerja.

3) Komitmen Karyawan (Y1)

Komitmen Karyawan adalah perasaan keterikatan dan perilaku keterlibatan aktif antara karyawan dengan organisasi dimana dia berada, yang dilakukan secara konsisten, sehingga menghasilkan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi tempatnya bekerja. Adapun indikatornya

adalah penempatan kerja; pelatihan dan promosi; rasa aman; hubungan dengan rekan kerja; hubungan dengan pemimpin.

4) Kinerja Karyawan (Y2)

Perilaku atau sikap kerja karyawan yang konsisten dan berkontribusi terhadap pencapaian perusahaan. Adapun indikator pengukurannya adalah pengetahuan kemampuan ketrampilan kerja; sikap terhadap pekerjaan; kualitas kerja; volume hasil kerja dan interaksi.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Santoso, 2002). Kuesioner dikatakan valid atau sah jika mampu mengukur apa yang diinginkan oleh peneliti serta dapat mengungkapkan data dari peubah yang diteliti secara tepat. Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas dengan mengkorelasikan skor total item dengan skor masing-masing item. Kriterianya adalah apabila probabilitas dari masing-masing item kurang dari 0,05 maka item tersebut dikatakan valid.

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur kehandalan suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variable (Santoso, 2002). Untuk mengetahui alat ukur itu reliabel atau tidak dalam penelitian ini, diuji dengan rumus koefisien alpha atau disebut dengan Alpha Cronbach (α). Ukuran yang dipakai bilamana nilai Alpha Cronbach di atas 0,6 dikatakan reliabel atau dengan kata lain, apabila nilai alpha berdasarkan hasil perhitungan memiliki nilai di atas 0,6 maka dapat disimpulkan kuesioner (item dalam kuesioner tersebut) reliabel.

Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini ingin diketahui pengaruh langsung variable

Work Life Balance dan Flaxible Working terhadap komitmen karyawan dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga ingin mengetahui pengaruh tidak langsung dari variable work life balance dan flaxibel working terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan.

1) Pengujian Hipotesis Pertama

Pada tahap ini akan digunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh langsung Work Life Balance dengan Komitmen karyawan. Persamaan regresinya adalah :

$$Y1 = a + \beta_1 X1 + \varepsilon$$

2) Pengujian Hipotesis Kedua

Menggunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh langsung Flaxible Working terhadap Komitemen Karyawan. Persamaan regresinya adalah :

$$Y1 = a + \beta_2 X2 + \varepsilon$$

3) Pengujian Hipotesis Ketiga

Menggunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh langsung Work Life Balance terhadap Kinerja karyawan. Persamaan regresinya adalah :

$$Y2 = a + \beta_1 X1 + \varepsilon$$

4) Pengujian Hipotesis Keempat

Menggunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh langsung Flaxibel Working terhadap Kinerja Karyawan. Persamaan regresinya adalah :

$$Y2 = a + \beta_2 X2 + \varepsilon$$

5) Pengujian Hipotesis Kelima

Menggunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh langsung Komitemen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Persamaan regresinya adalah :

$$Y2 = a + \beta_1 Y1 + \varepsilon$$

6) Pengujian Hipotesis Keenam

Menggunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen karyawan. Persamaan regresinya adalah :

$$Y_2 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + \varepsilon$$

7) Pengujian Hipotesis Ketujuh

Menggunakan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara Flexible Working terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan. Persamaan regresinya adalah :

$$Y_2 = a + \beta_2 X_2 + \beta_1 Y_1 + \varepsilon$$

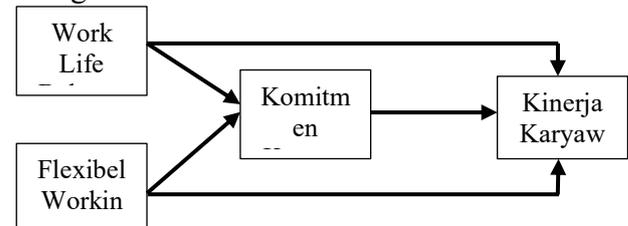
Mengenai analisis jalur (path analysis) yang digunakan dalam penelitian ini merupakan pengembangan lebih lanjut dari regresi berganda. Analisis jalur adalah alat untuk eksplanasi atau factor determinan yang dapat digunakan untuk menentukan variable mana yang berpengaruh dominan atau jalur mana yang berpengaruh lebih kuat (Solimun, 2002). Dengan analisis jalur dapat diketahui akibat langsung dan tidak langsung antar variable. Akibat langsung berarti arah hubungan antara dua variable langsung tanpa melewati variable yang lain, sementara hubungan tidak langsung harus melewati variable yang lain (Solimun, 2002).

Untuk mengetahui besarnya sokongan pengaruh setiap variable X terhadap Y, dapat digunakan regresi dengan variable yang dibakukan (standardize). Koefisien analisis jalur diambil dari *Standardize Coefficients Beta*. Dengan mengubah setiap data amatan ke dalam data standardize, maka semua unit satuan dari setiap variable adalah hilang dan skalanya menjadi seragam. Dalam model regresi dengan variable dibakukan, maka konstanta tidak ada (=0). Adapun Langkah-langka

dalam analisis jalur adalah sebagai berikut menurut Solimun (2002) :

- 1) Menggambar model diagram jalur berdasarkan teori dan penelitian terdahulu

Secara teoritis (a) Work Life Balance terhadap Komitmen Karyawan; (b) Flexible Working terhadap Komitmen Karyawan; (c) Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan secara langsung; (d) Flexible Working terhadap Kinerja karyawan secara langsung (e) Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan; (f) Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan; (g) Flexible Working terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan. Berdasarkan hubungan antar variable secara teoritis dan empiris dari hasil penelitian terdahulu, maka dapat dibuat model dalam bentuk diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 2.

Model tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan jalur, yaitu :

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= P_1 X_1 \\
 Y_1 &= P_2 X_2 \\
 Y_2 &= P_1 X_1 + (3) \\
 Y_2 &= P_2 X_2 \\
 Y_2 &= P_1 Y_1 \\
 Y_2 &= P_1 X_1 + P_1 Y_1 \\
 Y_2 &= P_2 X_2 + P_1 Y_1
 \end{aligned}$$

2) Perhitungan Koefisien Path

Menggunakan perhitungan regresi variable yang dibakukan secara parsial pada masing-masing persamaan dengan menggunakan OLS (Ordinal Least Square) yaitu metode kuadrat terkecil biasa. Dari perhitungan ini diperoleh koefisien path pengaruh work life

balance terhadap komitmen karyawan; pengaruh flexible working terhadap komitmen karyawan pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan secara langsung; pengaruh flexible working terhadap kinerja karyawan secara langsung; pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan; pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan; dan pengaruh flexible working terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan.

3) Melakukan interpretasi hasil analisis

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Uji Reliabilitas dan Validitas Uji Reliabilitas dan Validitas Work Life Balance

Reliability Statistic

Cronbach's Alpha	N of Items
.640	3

Reliabilitas Work Life Balance dengan nilai R tabel sebesar 0,1986 dengan N = 98 – 2 = 96 Sedangkan uji validitas dari variabel Work Lofe Balance adalah sebagai berikut :

Tabel 3.

		Correlations			
		X1.1	X1.2	X1.3	Total X1
X1.1	Pearson correlation	1	.319**	.383**	.751**
	Sig. (2-tailde)		.001	.000	.000
	N	98	98	98	98
X1.2	Pearson correlation	.319**	1	.415**	.754**
	Sig. (2-tailde)	.001		.000	.000
	N	98	98	98	98
X1.3	Pearson correlation	.383**	.415	1	.783
	Sig. (2-tailde)	.000	.000		.000
	N	98	98	98	98
TOTAL X1	Pearson correlation	.751**	.754**	.783**	1
	Sig. (2-tailde)	.000	.000	.000	
	N	98	98	98	98

Berdasarkan hasil olah data pada variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini, maka hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai 0,640, hal ini lebih besar dari nilai r tabel yang sebesar 0,1986 yang artinya variabel work life

balance dinyatakan reliabel. Sedangkan untuk nilai validitas, didapatkan hasil uji dari masing-masing item yang dimiliki oleh variabel work life balance memiliki nilai 0,319 untuk item X1.2 terhadap X1.1, sedangkan untuk item X1.3 memiliki nilai 0,383 terhadap X1.1 dan untuk item X1.2 dengan nilai 0,415 terhadap X1.3 sehingga setiap item dinyatakan valid untuk dilakukan pengujian.

Uji Reliabilitas dan Validitas Flexible Working

Reliability Statistic

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	2

Tabel 4.

		Correlations		
		X2.1	X2.2	Total X2
X2.1	Pearson correlation	1	.646**	.917**
	Sig. (2-tailde)		.000	.000
	N	98	98	98
X2.2	Pearson correlation	.646**	1	.897**
	Sig. (2-tailde)	.000		.000
	N	98	98	98
TOTAL X2	Pearson correlation	.917**	.897**	1
	Sig. (2-tailde)	.000	.000	
	N	98	98	98

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Berdasarkan hasil olah data variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini, maka hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai 0,782, hal ini lebih besar dari nilai r tabel yang sebesar 0,1598 yang artinya variabel flexible working dinyatakan reliabel. Sedangkan untuk masing-masing item pada variabel ini menunjukkan nilai 0,64 untuk nilai X2.2 terhadap X2.1 dan dinyatakan valid untuk dilanjutkan dalam proses pengujian selanjutnya.

Uji Reliabilitas dan validitas Komitmen Karyawan

Reliability Statistic

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	5

Tabel 5.

		Correlations					
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Total Y1
Y1.1	Pearson correlation	1	.457**	.254*	.286**	.590**	.737
	Sig. (2-tailed)		.000	.011	.004	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y1.2	Pearson correlation	.457**	1	.269**	.229**	.556**	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.023	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y1.3	Pearson correlation	.254**	.269**	1	.552**	.210*	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.038	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y1.4	Pearson correlation	.286**	.229**	.552**	1	.314**	.696**
	Sig. (2-tailed)	.004	.023	.000		.002	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y1.5	Pearson correlation	.590**	.556**	.210*	.314**	1	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.038	.002		.000
	N	98	98	98	98	98	98
TOTAL Y1	Pearson correlation	.737**	.686**	.663**	.696**	.747**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	98	98	98	98	98	98

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Berdasarkan hasil olah data variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini, maka hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai 0,745, hal ini lebih besar bila dibandingkan nilai r tabel yang sebesar 0,1598, ini berarti variabel komitmen karyawan dinyatakan reliabel. Sedangkan untuk korelasi masing-masing item untuk variabel komitmen karyawan adalah sebagai berikut dimana nilai korelasi antara Y1.2 terhadap Y1.1 sebesar 0,457, untuk nilai Y1.3 terhadap Y1.1 adalah sebesar 0,254, untuk nilai Y1.4 terhadap Y1.1 adalah sebesar 0,286, dan untuk nilai Y1.5 terhadap Y1.1 adalah sebesar 0590, sehingga semua item dalam variabel komitmen karyawan dinyatakan valid untuk dilanjutkan dalam proses penelitian.

Uji Reliabilitas dan Validitas Kinerja Karyawan

Reliability Statistic

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	5

Tabel 6.

		Correlations					
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	TOTAL Y1

Y1.1	Pearson correlation	1	.376**	.415*	.567**	.413**	.740**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y1.2	Pearson correlation	.376**	1	.698**	.554**	.255**	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.008	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y1.3	Pearson correlation	.415**	.698**	1	.653**	.283*	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.005	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y1.4	Pearson correlation	.567**	.554**	.653**	1	.469**	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98
Y1.5	Pearson correlation	.413**	.266**	.283*	.469**	1	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.005	.000		.000
	N	98	98	98	98	98	98
TOTAL Y1	Pearson correlation	.740**	.770**	.813**	.863**	.601**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	98	98	98	98	98	98

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Berdasarkan hasil olah data untuk reliabilitas variabel kinerja karyawan dengan nilai 0.819 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai r tabel 0,1986, sehingga variabel kinerja karyawan dapat dinyatakan reliabel untuk penelitian ini. Sedangkan untuk hasil uji korelasi guna mengetahui validitas dari setiap itemnya, maka didapatkan bahwa untuk nilai korelasi Y1.2 terhadap Y1.1 sebesar 0,376, nilai Y1.3 terhadap Y1.1 sebesar 0,415, nilai Y1.4 terhadap Y1.1 sebesar 0,567 dan nilai Y1.5 terhadap Y1.1 sebesar 0,413, sehingga setiap item dalam variabel ini dinyatakan valid untuk proses penelitian selanjutnya.

Uji T

Hasil uji regresi linear berganda dan uji t dimana nilai t tabel sebesar 1.984,

Adapun hasil uji regresi linear berganda dan uji T nya adalah sebagai berikut :

a) Model 1 (X1 → X2 = Y2)

Tabel 7.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.410	.270		5.226	.000
	X1 WLB	.221	.067	.273	3.283	.001
	X2 FLW	.465	.073	.530	6.366	.000

a. Dependent Variable: Y2_KIN

Dari hasil olah data dan uji t yang dilakukan untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau tidak, maka dapat dijelaskan bahwa pengaruh antara Work Life Balance berpengaruh positif dan signifikan dengan Kinerja Karyawan, hal ini dapat

dilihat dari nilai t hitung sebesar 3,283 dengan signifikansi 0,001 dengan tingkat kepercayaan 5%. Selain itu, pengaruh antara Flexible Working terhadap Kinerja Karyawan didapatkan nilai t hitung sebesar 6,366 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel flexible working dengan kinerja karyawan.

b) Model 2 ($X1 \rightarrow X2 = Y1$)

Tabel 8.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	.985 .271		3.638	.000
	X1_WLB	.378 .068	.430	5.591	.000
	X2_FLW	.425 .073	.446	5.799	.000

a. Dependent Variable : Y1_KOM

Berdasarkan hasil analisis dan uji t, dapat dijelaskan bahwa pengaruh antara work life balance dengan komitmen karyawan dinyatakan terbukti berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai t hitung sebesar 5,591 dan nilai signifikansi 0,000. Sedangkan untuk pengaruh variabel flexible working terhadap komitmen karyawan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai t hitung sebesar 5,799 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000.

c) Mode 3 ($Y1 = Y2$)

Tabel 9.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	1.264 .248		5.089	.000
	Y1_KOM	.069 .062	.750	11.107	.000

a. Dependent Variable : Y2_KIN

Berdasarkan hasil analisis terkait pengaruh variabel komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan, maka didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut dengan nilai t tabel sebesar 11,107 dan tingkat signifikan 0,000.

Uji F

Nilai uji F dengan F tabel sebesar 2.70, adalah sebagai berikut :

a) Model 1 ($X1 \rightarrow X2 = Y2$)

Tabel 10.

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
1	Regression	21.021	2	10.510	46.725	.000
	Residual	21.370	95	.225		
Total		42.391	97			

a. Dependent Variabel : Y2_KIN

b. Predictors : (Constant), X2_FLW, X1_WLB

b) Model 2 ($X1 \rightarrow X2 = Y1$)

Tabel 11.

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
1	Regression	28.487	2	14.244	62.875	.000
	Residual	21.521	95	.227		
Total		50.008	97			

a. Dependent Variabel : Y1_KOM

b. Predictors : (Constant), X2_FLW, X1_WLB

c) Model 3 ($Y1 = Y2$)

Tabel 12.

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
1	Regression	23.839	1	23.839	123.359	.000
	Residual	18.552	96	.193		
Total		42.391	97			

a. Dependent Variabel : Y2_KIN

b. Predictors : (Constant), Y1_KOM

4.8. Uji Model Summary untuk R Square

a) Model 1 ($X1 \rightarrow X2 = Y2$)

Tabel 13.

Model Summary

Model R	R Square	Adj R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistic				Durbin Watson	
				R Square Change	F	df1	df2		Sig F Change
1	.704	.496	.485	.47428	.496	46.7252	95	.000	1.797

a. Predictors "(Constant), X2_FLW, X1_WLB

b. Dependent Variable: Y2_KIN

b) Model 2 ($X1 \rightarrow X2 = Y1$)

Tabel 14.

Model Summary

Model	R	R Square	Adj R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistic			Durbin Watson		
					R Square Change	F Change	Sig F Change			
1	.755	.570	.561	.47596	.570	62.875	2	.95	.000	2.042

- a. Predictors “ (Constant), X2_FLW, X1_WLB
 b. Dependent Variable: Y1_KOM

c) Model 3 (Y1 = Y2)

Tabel 15.

Model Summary

Model	R	Adj R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistic			Durbin Watson			
				R Square Change	F Change	Sig F Change				
1	.750	.562	.558	.43960	.562	123.359	1	.96	.000	1.903

- a. Predictors “(Constant), Y1_KOM
 b. Dependent Variable : Y2_KIN

Pembahasan

a) Hipotesis Pertama: Pengaruh Work Life Balance terhadap Komitmen Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, didapatkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara work life balance dengan komitmen karyawan dapat diterima dengan nilai t hitung sebesar 3,283 dengan tingkat signifikan sebesar 0,001. Nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 sebagai batas nilai kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini. Sehingga hasil penelitian ini menyatakan adanya pengaruh antara work life balance dengan komitmen karyawan. Pada perusahaan yang menjadi objek penelitian yaitu PT. Alfaria Trijaya dengan memfokuskan pada karyawan dengan usia 21 tahun sampai dengan 30 tahun. Usia karyawan yang tergolong pada generasi milenial atau Gen Z ini memiliki kecenderungan untuk mengutamakan kenyamanan dalam bekerja. Bukan berarti mereka tidak bekerja keras. Karyawan dengan rentang usia 21 tahun sampai 30 tahun ini, lebih menyukai keseimbangan antara bekerja dan kehidupan pribadinya. Bekerja hingga larut malam atau bekerja di luar jam kerja yang telah ditentukan membuat

mereka tidak bisa menikmati kehidupan pribadinya untuk bersantai, berkumpul bersama teman, bersosialisasi dan melakukan kegiatan yang menurut mereka menyenangkan. Karyawan yang tergolong generasi millennial ini memiliki ciri khas sendiri bila dibandingkan dengan generasi di atasnya yaitu generasi Baby Boomers, generasi X atau generasi Y. Masing-masing generasi memiliki ciri khasnya masing-masing.

b) Hipotesis Kedua: Pengaruh Flaxible Working terhadap Komitmen Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, didapatkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara flexible working terhadap komitmen karyawan dapat diterima dengan nilai t hitung sebesar 5,799 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu dan juga teori yang menjelaskan bahwa model kerja yang fleksibel, artinya bisa dilakukan dimanapun dan kapanpun akan mampu meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan. Karyawan dengan model kerja yang fleksibel ini akan mampu meningkatkan kepuasannya dalam bekerja karena tidak terbatas oleh waktu atau tempat. Karyawan bisa bekerja di rumah atau tempat lainnya yang mendukung suasana kerja tanpa harus terbatas pada ruangan kantor. Hal inilah yang membuat karyawan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya bekerja.

c) Hipotesis Ketiga: Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, didapatkan bahwa work life balance berpengaruh terhadap kinerja

karyawan dengan nilai t hitung sebesar 3,283 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Kondisi perusahaan yang didominasi dengan karyawan milenial membutuhkan penyesuaian kerja, berbeda dengan perusahaan yang didominasi oleh kalangan baby boomer. Kalangan milenial selalu memperhatikan keseimbangan dalam kehidupan pekerjaan maupun kehidupan pribadinya. Oleh sebab itu, work life balance yang merupakan keseimbangan hidup yang diinginkan oleh karyawan generasi milenial ini apabila mampu diakomodir maka hal ini akan mampu meningkatkannya kinerjanya. Kinerja karyawan generasi milenial sangat ditentukan oleh kenyamanan dalam bekerja. Berbeda dengan generasi lainnya, generasi ini menuntut suatu kenyamanan dan keseimbangan dalam bekerja. Hasilnya bahwa kinerjanya meningkat dengan memberikan kebebasan dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dan kegiatan sehari-hari para karyawan.

d) Hipotesis Keempat : Pengaruh Flexible Working terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t , didapatkan bahwa flexible working berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 6,366 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Artinya bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa flexible working berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang diisi oleh karyawan dengan generasi milenial membutuhkan satu pola kerja yang berbeda

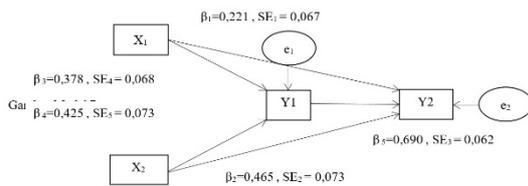
dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Mereka yang tergolong dalam generasi milenial membutuhkan ruang yang lebih fleksibel dalam bekerja, baik secara waktu maupun secara ruang. Kesempatan untuk melakukan kerja yang flexible akan memungkinkan mereka dapat menunjukkan hasil kerja yang maksimal ketimbang ketimbang mereka harus bekerja yang dibatasi oleh ruang dan waktu.

e) Hipotesis Kelima : Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t , didapatkan bahwa komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai t hitung sebesar 11,107 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen karyawan dengan kinerja karyawan dapat diterima. Komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan hal ini juga akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Sebaliknya, komitmen karyawan yang rendah, akan tergambar dari kinerja karyawan tersebut. Komitmen karyawan menjadi satu indikator perusahaan bahwa karyawan yang bersangkutan akan memiliki keterikatan yang kuat dengan perusahaan. Keterikatan ini salah satunya diwujudkan dalam bentuk kinerja yang maksimal dari karyawan tersebut.

f) Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Pada uji hipotesis pengaruh tidak langsung menggunakan analisis jalur dan *sobel test*. Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung pada model regresi yang dilakukan sebelumnya, maka dapat diketahui koefisien regresi. Hal ini dapat digambarkan pada Gambar sebagai berikut.



Gambar 3. Model Persamaan

Gambar menunjukkan nilai koefisien regresi (β_1) pengaruh X_1 terhadap Y_2 sebesar 0,221, nilai koefisien regresi (β_2) pengaruh X_2 terhadap Y_2 sebesar 0,690, nilai koefisien regresi (β_3) pengaruh X_1 terhadap Y_1 sebesar 0,378, nilai koefisien regresi (β_4) pengaruh X_2 terhadap Y_1 sebesar 0,425 dan nilai koefisien regresi (β_5) pengaruh Y_1 terhadap Y_2 sebesar 0,690.

Berdasarkan hasil uji analisis pengaruh tak langsung antara work life balance dengan kinerja yang dimediasi oleh komitmen karyawan menunjukkan nilai yang lebih tinggi ketimbang pengaruh langsungnya, artinya komitmen karyawan memperkuat pengaruh antara work life balance dengan kinerja karyawan dengan nilai beta sebesar 0,221. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung antara flexible working dengan kinerja yang dimediasi oleh komitmen karyawan juga menunjukkan hal yang sama, dimana pengaruh tidak langsung tersebut sebesar 0,465 dengan nilai SE sebesar 0,073. Artinya variabel komitmen karyawan memperkuat pengaruh antara flexible working dengan kinerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Perkembangan dunia usaha yang didominasi oleh generasi milenial menuntut perusahaan harus menyesuaikan pola kerjanya. Hal ini, mau tidak mau harus dilakukan perusahaan untuk keberlangsungan bisnisnya. Generasi milenial memiliki ciri khusus dalam bekerja salah satunya mengutamakan fleksibilitas dalam

bekerja, tidak ingin dibatasi oleh ruang dan waktu, selain itu, mereka lebih menjaga keseimbangan hidup antara bekerja dengan urusan pribadi atau keluarga. Perusahaan yang menerapkan atau memfasilitasi karyawan generasi milenial dengan pola kerja yang fleksibel dan lebih mengutamakan keseimbangan tentunya saja mengharuskan adanya peningkatan komitmen yang tinggi dari karyawannya. Dalam penelitian ini, terbukti bahwa work life balance dan flexible working mempengaruhi komitmen karyawan dalam bekerja. Begitu juga dengan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Komitmen karyawan sebagai variabel mediasi memperkuat pengaruh antara work life balance dan flexible working dengan kinerja. Hal ini juga sejalan yang terjadi di perusahaan yang menjadi objek penelitian ini.

Diharapkan, perusahaan lebih memperhatikan pola kerja yang dibentuk yang diselaraskan dengan kondisi karyawan yang didominasi oleh kalangan milenial. Perusahaan disarankan merubah pola kerja yang terikat pada ruang dan waktu menjadi lebih fleksibel dan memberikan ruang kepada karyawannya untuk menerapkan keseimbangan dalam berkerja.

Daftar Pustaka

- Angin, Saragih, (2021), Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Generasi X dan Y di Jakarta, *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*. 1(1). April 2021.
- Ardiansyah, Surjanti, (2020), Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya, *Jurnal Ilmu Manajemen*. 8(4)

- Badrianto dan Ekhsan, (2021). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitemen Organisasi, *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*. 4(2).
- Dihag, et all, (2022), Pengaruh Work Life Balance, Kepuasan kerja dan Efikasi Diri Terhadap Komitmen Organisasi Pada Perawat RSUD Generasi Y, *Psyche: Jurnal Psikologi Universitas Muhammadiyah Lampung*, 14(1).
- Dina, (2018), Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan di KUD Mintani Brondoong Lamongan, *Jurnal Indonesia Mambangun*, 17(2).
- Farah, et all, (2022), Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Tik Kantor Pusat Ditjen Pajak, *Visionida : Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2).
- Farida, (2020). The Effect of Flexible Working Arrangements on Work Engagement of Online Motorcycle Taxi Drivers, *Psychological Research and Intervention*. 3(2).
- Gunawan dan Fransiska, (2020). The Influence of Flexible Working Arrangement To Employee Performance With Work Life Balance As Mediating Variabel, *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 8(2).
- Johanes dan Oetami, (2016). Dampak Waktu kerja Fleksibel Dalam Meningkatkan Employee Engagement, Studi pada Perusahaan Layanan Jasa Konstruksi di Indonesia, *Jurnal Manajamen Bisnis Indonesia*, 3(2). Februari, 2016.
- Lukmiati, et all, (2020). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Staff Produksi PT Muara Tunggal Cibadak-Sukabumi, *Jurnal Ekobis Dewantara*. 3(3).
- Mallafi dan Silvianita, (2021). Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Departemen Internal Audit PT. Telkom Indonesia, TBK Bandung), *e-Proceeding of Management*. 8(6).
- Minarika, et all, (2020). Pengaruh Work Family Conflict dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi Pada PT. Pasific Eastern Coconut Utama Pangandaran), *Business Management and Enterpreneurship Journal*. 2(1).
- Muliawati dan Frianto, (2020). Peran Work Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur, *Jurnal Ilmu Manajemen*. 20(20).
- Rahmayati, et all, (2022). Pengaruh Work Life Balance terhadap Work Engagement pada Dosen Wanita dalam Menghadapi Dunia Pendidikan di Era Digital, *Journal of Education Humaniora and Social Sciences*, 5(2). 2022.
- Ramadhan dan Miranda, (2019). Pengaruh Work Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada Ibu Bekerja sebagai Guru PAUD di Kota Cimahi, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 4(3).
- Rene dan Wahyuni, (2018). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi di Jakarta, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*. 16(1).
- Saifullah, (2020). Pengaruh Work Life Balance dan Flexible Work

Arrangement Terhadap Kinerja Karyawan Muslih Konveksi, *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*. 8(2).

Saptono, et all, (2020). Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Employee Engagement Dengan Kesehatan Mental Sebagai Variabel Moderator Pada Karyawan Generasi Milenial (Studi Kasus: Direktorat Keuangan PT Angkasa Pura 1 (Persero), *Jurnal EKOBISMAN*. 5(2).

Simanjuntak, et all, (2019). Pengaruh Flexible Work Arrangement Terhadap Ethical Decision Making: Peran Employee Engagement Sebagai Mediator, *Jurnal Diversita*, 5(1).

Witriyani, et all, (2022). Pengaruh Work Life Balance dan Flexible Working Arrangement terhadap Job Performance dengan dimediasi oleh Employee Engagement, Fair Value: *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(4).