

Pengaruh Work-life Balance dan Flexible Working Arrangement terhadap Job Performance dengan Dimediasi oleh Employee Engagement

Adinda Siska Witriaryani¹, Aprilizayanti Putri², David Jonathan³, and Tengku Mohd Khairal Abdullah⁴

^{1,2,3,4} Business Management Program, Management Department, Binus Business School Master Program

¹adinda.witriaryani@binus.ac.id, ²aprilizayanti.putri@binus.ac.id, ³david.jonathan@binus.ac.id, ⁴tabdullah@binus.edu

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 11 Februari 2022

Disetujui 16 Februari 2022

Diterbitkan 20 Februari 2022

Kata kunci:

Work-Life Balance, Flexible Work Arrangement, Employee Engagement, Job Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara Work-Life Balance dan Flexible Working Arrangement terhadap Job Performance dengan Employee Engagement sebagai variabel mediasi. Purposive sampling diterapkan dalam penelitian ini, dimana area penelitian difokuskan di Jakarta dan sekitarnya seperti yang dianggap menjadi pusat penyebaran pandemi Covid-19 di Indonesia, dimana skema work from home paling banyak diterapkan. Pengumpulan data dilakukan secara online dengan menggunakan google form. Sebanyak 208 tanggapan yang dapat digunakan dikumpulkan dari individu yang bekerja yang dipekerjakan di perusahaan yang menerapkan flexible working arrangement. Data dikumpulkan dan dianalisis menggunakan SMART PLS ver.3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa flexible working arrangement, meskipun tidak secara langsung mempengaruhi job performance, memiliki beberapa efek ketika Employee Engagement diperkenalkan sebagai faktor mediasi. Temuan ini mengusulkan efek mediasi penuh dari Employee Engagement terhadap Job Performance. Selain itu, Employee Engagement juga ditemukan memediasi hubungan antara Work-Life Balance dan Job Performance. Oleh karena itu, pengenalan Employee Engagement sebagai variabel mediasi untuk Work-Life Balance dan Flexible Working Arrangement, akan meningkatkan varians Job Performance dalam penelitian ini.

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of Work-Life Balance and Flexible Working Arrangement on Job Performance with Employee Engagement as a mediating variable. Purposive sampling was applied in this study, where the research area was focused on Jakarta and its surroundings as considered to be the center of the spread of the Covid-19 pandemic in Indonesia, where work from home schemes were mostly applied. Data collection is done online using google form. A total of 208 usable responses were collected from working individuals employed in companies implementing flexible working arrangements. Data were collected and analyzed using SMART PLS ver.3.0. The results showed that flexible working arrangements, although not directly affecting job performance, had several effects when Employee Engagement was introduced as a mediating factor. This finding proposes the full mediating effect of Employee Engagement on Job Performance. In addition, Employee Engagement was also found to mediate the relationship between Work-Life Balance and Job Performance. Therefore, the introduction of Employee Engagement as a mediating variable for Work-Life Balance and Flexible Working Arrangement, will increase the Job Performance variance in this study.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Keseimbangan dalam kehidupan kerja memang menjadi perhatian utama bagi karyawan yang ingin memiliki kualitas hidup yang baik (Breitenecker dan Shah 2018). Dalam hal ini, keseimbangan tercapai bila ada keharmonisan antara pekerjaan dan kehidupan (Semlali dan Hassi 2016). Work-life balance menjadi hal penting terutama di masa pandemi Covid-19 sejak awal tahun 2020 ini (Bradham, 2020), disamping telah banyak penelitian menyoroti bahwa inisiatif kehidupan pekerjaan menawarkan situasi yang seimbang bagi karyawan dan perusahaan. Hal ini mempengaruhi kemajuan dan kinerja perusahaan yang meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, meningkatkan produktivitas, kesejahteraan karyawan, mengurangi biaya, mengarah pada peningkatan retensi dan

rekrutmen serta motivasi dan moral yang lebih baik bagi karyawan (Maxwell, 2005). Di negara maju telah banyak praktik penerapan konsep work-life balance di perusahaan seperti Starbucks, Etsy, dan Zoom (Wilson, 2020), sementara itu di Indonesia variabel ini telah menjadi faktor yang dipertimbangkan bagi karyawan dalam memilih perusahaan tempat bekerja (Wahyudi, 2015). Jakarta menjadi kota pertama di Indonesia yang mengatur mengenai kewajiban perusahaan untuk menerapkan batasan kapasitas orang dalam perkantoran serta mengatur sistem dan hari kerja bagi karyawannya melalui Peraturan Gubernur Jakarta Nomor 51 Tahun 2020. Dengan adanya pandemi Covid-19 di Indonesia yang berdampak pada perusahaan secara umum harus menerapkan fleksibilitas dalam pengaturan sistem kerja dengan tetap berupaya mencapai produktivitas usaha (sebagai agregat dari produktivitas kerja karyawan). Dari sisi karyawan, adanya kebutuhan akan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan, terutama di kota besar seperti Jakarta. Global Talent Trend (2020) melaporkan bahwa 69% profesional HR sepakat bahwa work-life balance atau keseimbangan kerja dengan aktivitas sehari-hari adalah faktor utama yang mempengaruhi kinerja dengan kemampuan sebuah perusahaan untuk bisa memberikan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi menempati posisi pertama yang mendorong motivasi karyawan untuk bekerja, namun masih banyak organisasi yang belum mampu menawarkan keseimbangan melalui flexible working arrangement untuk karyawannya.

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai tanggapan berupa perilaku yang mencerminkan apa yang telah dipelajari oleh karyawan atau jenis pelatihan yang diterima karyawan dan mencakup hasil dari kemampuan mental dan psikologis (Faiza dan Nazir, 2015). Kinerja karyawan berkontribusi pada perbaikan keseluruhan proses organisasi khususnya dalam hal efisiensi dan produktivitas (Abualoush et al., 2018a). Kinerja karyawan juga memiliki keterkaitan dengan kegiatan dan tugas yang dilaksanakan karyawan secara efektif dan efisien, dan menentukan seberapa besar kontribusi karyawan kepada organisasi (Abualoush et al., 2018b). Selain itu, kinerja karyawan juga diasosiasikan sebagai keluaran yang positif dari pengaturan kerja yang fleksibel di Eropa karena adanya perhatian manajemen (Ortega, 2009). Pengaturan kerja yang fleksibel layak dipertimbangkan bagi perusahaan dan kebijakan ini populer bagi karyawan, sehingga dapat mendorong hasil kinerja karyawan yang positif dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Bloom dan Van Reenen, 2006). Praktik flexible working arrangement biasanya diterapkan untuk memberi karyawan suatu tingkat pilihan atas berapa banyak (operational flexibility), kapan (time flexibility) dan dimana (location flexibility) karyawan harus bekerja, dan membantu karyawan mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang memuaskan (Kelliher, 2010). Selain itu, Asumadu et al. (2018) dalam studinya menemukan bahwa perusahaan harus menyadari pentingnya work-life balance secara konsisten yang menyangkut produktivitas, kinerja karyawan, dan peningkatan kualitas hidup.

Begitupun dengan employee engagement turut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Keterikatan merupakan ekspresi yang dikehendaki seseorang berkaitan dengan perilaku tugasnya, yang menghubungkan pekerjaannya dengan eksistensi personal (fisik, kognitif, dan emosional) dan peran diri secara utuh. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012:396) menyatakan bahwa, "*employee engagement is when employees are connected to, satisfied with, and enthusiastic about their jobs*". oleh karena itu, organisasi disarankan untuk membekali karyawan sehingga karyawan memiliki motivasi, keterikatan dan kreativitas di lingkungan kerja (Alegre dan Pasamar, 2018). Employee engagement merupakan keterlibatan dan kepuasan individu dengan rasa antusias untuk pekerjaannya. Dengan kata lain employee engagement merupakan keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik yang kemudian memotivasi dalam menyelesaikan tugas dengan rasa puas dan antusias.

Selama pandemi Covid-19 ini, faktor engagement karyawan paling disoroti, dimana penelitian oleh Achievers Workforce Institute menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi telah berjuang untuk menjaga engagement karyawan mereka selama pandemi karena produktivitas cenderung turun bagi sebagian besar perusahaan (Garton & Mankins, 2020). Namun di lain sisi, selama pandemi karyawan menghadapi tekanan untuk tetap berada di tempat tinggalnya yang mengharuskan untuk 'juggling' antara pekerjaan dan keluarga. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, didapatkan bahwa konsep work-life balance seringkali memiliki makna yang tidak jelas, tidak memiliki ukuran yang objektif, serta belum terbukti dalam mengeksplorasi pengalaman hidup karyawan. (Crosbie & Moore, 2004).

Hasil penelitian Garton & Mankis (2020) juga memperkirakan bahwa Covid-19 memiliki sedikit dampak negatif pada kemampuan sebagian besar perusahaan untuk mempertahankan dan

mengelola perusahaan berkinerja baik. Penerapan flexible working arrangement selama pandemi menjadi hal yang menarik untuk disoroti kaitannya dengan dampak positif ataupun negatif bagi perusahaan. Penelitian mencatat efek positif yang jelas dari pengurangan jam kerja dan kerja fleksibel pada peningkatan produktivitas dan mengurangi turnover karyawan (Glass & Estes, 1997). Namun beberapa pengaturan kerja yang fleksibel sebenarnya dapat memperburuk konflik kehidupan kerja, yaitu misalnya fleksibilitas waktu kerja dapat mengakibatkan karyawan diminta untuk bekerja dengan tidak memperhatikan waktu sosial. White, dkk. (2003) menguji dampak sejumlah tindakan yang memungkinkan karyawan fleksibel dalam memulai dan menyelesaikan pekerjaan dan ditemukan bahwa meskipun jam kerja yang fleksibel secara umum mengurangi konflik kehidupan kerja, terdapat beberapa bukti bahwa karyawan (pria) menggunakan fleksibilitas waktu dengan menambah jam kerja yang memperburuk konflik pekerjaan-kehidupan. Selain itu, penerapan flexible working arrangement ini juga harus diperhatikan mengenai jangka waktu penerapannya, sebagaimana diteliti oleh Hyman, dkk. (2003) yang berhati-hati dalam melihat fleksibilitas pengaturan kerja dapat mengurangi konflik kehidupan kerja, karena jika diterapkan secara temporal dapat menyebabkan pola kerja yang terputus-putus dan gangguan yang lebih besar ke dalam kehidupan keluarga. Dalam penelitian lain yang dilakukan Albion (2004) menilai nilai prediktif dari manfaat work-life balance dan hambatan dalam keputusan karyawan untuk terlibat dalam flexible working arrangement. Dengan kata lain, jika karyawan yakin bahwa mereka dapat mencapai work-life balance melalui pengaturan kerja yang fleksibel, maka karyawan ini lebih cenderung bekerja dengan pengaturan kerja yang fleksibel meskipun terdapat hambatan. Sejalan dengan hasil penelitian Giannikis dan Mihail (2011), yang menyatakan “work-life balance benefits are stronger predictors of participation in flexible work arrangements compared to other types of benefits and costs associated with the use of flexible work options”.

Salah satu alasan utama diterapkannya flexible working arrangement dengan melakukan work from home dan flexy time adalah sebagai alternatif pemecahan masalah yang disebabkan karena tingginya angka persebaran Covid-19 di perkantoran. Selain itu, hal ini dilakukan berdasarkan tuntutan untuk melakukan pengurangan kepadatan kantor, melakukan desain ulang sistem kerja yang ada, tata kelola kantor dan pemanfaatan teknologi dalam situasi kritis, (Parker, 2020). Kebijakan perusahaan yang bersahabat dapat memberikan dampak positif terhadap work-life balance dan dapat meningkatkan kepuasan bekerja dan komitmen organisasi (Berg et al., 2003). Dalam konteks organisasi dan karyawan, work-life balance telah menunjukkan signifikansinya sejak beberapa dekade terakhir dimana keseimbangan kehidupan kerja memang ditemukan sebagai faktor utama dalam peningkatan produktivitas karyawan dan berdampak positif pada kinerja organisasi secara umum (Semlali & Hassi, 2016). Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, telah diteliti mengenai hubungan antar variabel secara terpisah, yaitu hubungan work-life balance atau employee engagement terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini justru dimaksudkan untuk melihat hubungan ketiga variabel tersebut secara bersamaan. Disamping itu, riset keatas praktik flexible working arrangement yang telah diterapkan pada perusahaan di negara-negara maju sebagian besar dilakukan pada kondisi sebelum pandemi Covid-19, sehingga perlu diteliti lebih lanjut pada perusahaan yang telah menerapkan praktik flexible working arrangement selama masa pandemi Covid-19 ini, terutama di Jakarta sebagai kota dengan penyebaran Covid-19 tertinggi di Indonesia. Sehingga tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antara (1) work-life balance terhadap kinerja karyawan, (2) flexible working arrangement terhadap kinerja karyawan (3) employee engagement terhadap kinerja karyawan, (4) work-life balance terhadap employee engagement, (5) flexible working arrangement terhadap employee engagement, dan (6) work-life balance terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh employee engagement, serta apakah (7) flexible working arrangement dan work-life balance yang diterapkan organisasi dengan dipengaruhi oleh employee engagement sebagai variabel mediasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif, atau sebaliknya justru penerapan variabel mediasi tersebut tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dalam kondisi pandemi Covid-19 seperti pada saat penelitian ini dilakukan.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diartikan sebagai tanggapan dalam bentuk perilaku yang mencerminkan apa yang telah dipelajari oleh karyawan atau jenis pelatihan yang diterima karyawan yang mencakup hasil dari kemampuan mental dan psikologis (Faiza & Nazir, 2015). Dimana kinerja adalah produk dari kapasitas karyawan, ditambah dengan dukungan sistem organisasi, sehingga pengurangan atau tidak adanya satu faktor akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan (Pawirosumarto, Sarjana, & Muchtar, 2017). Dijelaskan pula bahwa kinerja karyawan memiliki keterkaitan dengan tugas yang dilaksanakan karyawan secara efektif dan efisien, dan juga kontribusi karyawan kepada organisasi seperti kuantitas output, kehadiran kerja, dan sikap akomodatif yang ditampilkan (Abualoush, Khaled Bataineh, & Aladwan, 2017). Bohlander et al. (2001) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kemampuan individu untuk mencapai tujuan kerja mereka masing-masing, memenuhi harapan mereka, mencapai tolok ukur, atau mencapai tujuan organisasi mereka. Selain itu, Naithani (2010) menyatakan bahwa kinerja karyawan yang lebih rendah akan lebih sulit untuk meningkatkan prestasi kerja, jika organisasi yang mengabaikan isu-isu yang terkait dengan work-life balance termasuk pengaturan flexible working arrangement. Beberapa penelitian yang dilakukan Konrad & Mangel (2000), Lambert (2000), Nawab & Iqbal (2003), Wang & Walumbwa mengungkapkan bahwa work life balance di tempat kerja menjadi isu yang lebih krusial karena cenderung menunjukkan sikap positif karena menghasilkan employee engagement, kinerja peran, peningkatan produktivitas karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi dan mengarah pada peningkatan kinerja karyawan. Melengkapi penelitian lainnya yang dilakukan Kattenbach et al (2010), dimana terdapat hubungan antara pengaturan flexible working arrangement (pembatasan jam kerja dan work-non work conflict) dengan kinerja karyawan. Christensen dan Staines (1990) memberikan tinjauan literatur yang menyimpulkan bahwa tidak ada alasan bagi perusahaan untuk memberikan flexible working arrangement dengan alasan konvensional kekhawatiran akan efektivitas organisasi. Studi yang lebih baru yang dilakukan Choe dan Keng-Howe (2006); Shepard et al (1996) telah menemukan hubungan positif antara flexible working arrangement dan kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor flexible working arrangement dan employee engagement, termasuk faktor work life balance yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan.

Flexible Working Arrangement

Pada dasarnya penerapan flexible working arrangement dalam kaitannya terhadap konteks organisasi dapat dilihat dalam berbagai bentuk seperti telecommuting, flexible time, dan juga job sharing (Allen et al, 2012). Namun definisi flexible working arrangement dapat juga diartikan sebagai sebuah alternatif pilihan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya untuk menentukan jadwal dan tempat bekerja (Rau & Hyland, 2002), sehingga pada akhirnya, flexible working arrangement menjadi lebih berfokus kepada hasil daripada prosedur (Spreitzer, Cameron, & Garret). Dalam studi lain yang dilakukan oleh Possenried dan J. Plantenga (2011) terkait dengan flexible working arrangement, peneliti membahas tiga kategori luas flexi-time, telehomeworking, dan paruh waktu (fleksibilitas dalam lamanya pekerjaan), dimana variabel tersebut dapat digunakan secara individual, namun sering digabungkan untuk saling melengkapi (H. Chung, 2009). Marten et al (1999) melakukan penelitian dengan menggabungkan tiga variabel yaitu kesehatan fisik, tekanan mental dan kesejahteraan, dan kualitas tidur dengan tiga variabel moderat: mempersingkat minggu kerja, jam kerja tidak baku, dan kerja shift dengan hasil responden melaporkan lebih banyak masalah kesehatan, lebih banyak gangguan fisiologis dan masalah tidur. Ya Tang and Wadsworth (2008), yang melakukan penelitian terkait fleksibilitas waktu dan tempat kerja, menemukan bahwa fleksibilitas kerja sangat dihargai oleh karyawan, dimana mayoritas karyawan melaporkan bahwa dengan memiliki fleksibilitas kerja, mereka dapat mengatur pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan lebih baik. Pendapat ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Tipping et al. (2012), dimana peneliti menemukan bahwa karyawan percaya bahwa sistem praktek kerja yang fleksibel meningkatkan moral karyawan di tempat kerja, yang mungkin secara positif mempengaruhi work life balance; sementara karyawan lainnya percaya bahwa atasan (organisasi) dapat membantu menyeimbangkan pekerjaan dan peran hidup. Di negara maju seperti Jepang, yang memiliki etos kerja yang tinggi, Dalam upaya meningkatkan jumlah orang yang mampu bergabung menjadi angkatan kerja di

negaranya, pemerintah Jepang mendukung kebijakan seperti pengaturan kerja yang flexible melalui insentif pajak kepada perusahaan yang mendukung program telework dan telah mendanai penelitian untuk menunjukkan pentingnya cuti orang tua bagi ayah dan telah memperkenalkan penghargaan untuk perusahaan yang paling "ramah keluarga" (Gambles et al., 2006). Dalam penelitiannya, Coenen dan Kok (2014) berpendapat bahwa, dalam banyak situasi, jam kerja fleksibel diterapkan oleh pengusaha karena pekerja menginginkan fleksibilitas. Dimana hal tersebut menguntungkan organisasi karena kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan menghasilkan penurunan *turn over* dan peningkatan kinerja karyawan (Masuda et al, 2011). Flexible working arrangement berguna memenuhi kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan profitabilitas perusahaan (Lewis, 2003), dimana hasil ini juga didukung oleh Abid dan Barech (2017). Penelitian yang dilakukan oleh Giannikis dan Mihail (2011) memberikan bukti bahwa manfaat work-life balance adalah prediktor yang lebih kuat dari partisipasi dalam flexible working arrangement, dimana organisasi yang memandang fleksibilitas sebagai alat manajemen yang berharga, harus menghadapi hambatan khusus yang membuat orang enggan mengambil pengaturan kerja yang fleksibel.

Employee Engagement

Robbins (2013) mengatakan bahwa, employee engagement merupakan keterlibatan dan kepuasan individu dengan rasa antusias untuk pekerjaannya atau keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik yang kemudian memotivasi dalam menyelesaikan tugas dengan rasa puas dan antusias. Komitmen, keterlibatan, energi, dedikasi, semangat, dan antusiasme merupakan konsep yang sering digunakan ketika praktisi dan peneliti membicarakan tentang employee engagement (Bakker, Demerouti, & Brummelhuis, 2012). Menurut Schaufeli & Bakker (2010), employee engagement memiliki tiga aspek, yaitu: vigor (energi tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja), dedication (keterlibatan kuat pada pekerjaan), dan absorption (konsentrasi penuh dan nyaman dengan pekerjaannya). Karyawan yang terlibat (engaged) menyadari konteks bisnis dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi (Jose & Mampilly, 2012). Awalnya, Andrew & Sofian (2012) dan Kahn (1990) mengemukakan bahwa employee engagement terjadi ketika karyawan membawa diri untuk menjalankan peran pekerjaannya. Engaged employee akan mengekspresikan diri mereka melalui keterlibatan fisik, kesadaran kognitif, dan koneksi emosional dengan perusahaan dan disengaged employee akan menjauhkan diri dari peran ke perusahaan dan menekan keterlibatan pribadi (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Pengelolaan engagement karyawan dan isu work life balance di perusahaan perlu segera diatasi agar tidak menyebabkan intensi *turnover* yang tinggi (Kumara & Fasana, 2018). Dari penelitian terdahulu terdapat hubungan terbalik antara kesenangan dan pekerjaan dengan menguji dampak dari adanya perubahan kehidupan personal dengan employee engagement (Shekhar, 2016). Di sisi lain, Iqbal, et al (2017) melalui penelitiannya mengenai dampak dari employee engagement terhadap work life balance dengan peran moderat dari sinisme karyawan, diperoleh hasil terdapat hubungan antara work life balance dan employee engagement. Sementara itu terdapat penelitian yang menunjukkan hasil employee engagement membantu dalam meningkatkan retensi dan produktivitas dan kinerja karyawan (Kumar & Pansari, 2015) selaras dengan penelitian Maya Sarikit (2016) bahwa work life balance dan employee engagement berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Work Life Balance

Frase 'work-life balance' mengacu kepada istilah 'kehidupan kerja' mencakup bermacam-macam konstruksi yang beragam yang mencakup hubungan antara pekerjaan berbayar dan aktivitas non-kerja lainnya yang dapat disebut sebagai 'kehidupan' (Chang, McDonald, & Burton, 2010). Sementara istilah 'keseimbangan' diartikan sebagai harmoni atau keseimbangan antara dua domain, misalnya bekerja dan non-kerja (Darakshan & Islam, 2014). Work life balance didefinisikan sebagai keadaan di mana karyawan memandang bahwa mereka dapat memenuhi tuntutan pekerjaannya tanpa mengganggu pemenuhan kebutuhannya di luar pekerjaannya, dan sebaliknya, mereka dapat memenuhi kebutuhannya di luar pekerjaannya tanpa mengganggu tuntutan pekerjaannya. (Fisher, Bulger, & Smith, 2009). Haar, et al (2014) mengandaikan bahwa ini adalah penilaian individu tentang bagaimana seseorang menyeimbangkan berbagai peran kehidupan secara efektif. Semua definisi tersebut mengungkapkan bahwa work life balance adalah perpaduan seimbang antara konsep

kerja dan pribadi, dan beberapa peneliti telah mengilustrasikan bahwa konsep kerja mencakup pengaturan tugas formal yang akan dilakukan oleh karyawan dalam upaya untuk mencapai tujuan (Semlali & Hassi, 2016). Sebagaimana dibuktikan, karyawan yang diberikan flexible working system termasuk jadwal fleksibel, pengasuhan anak, cuti, dan dukungan dari atasan lebih cenderung memiliki kehidupan kerja yang tidak bertentangan, kepuasan kerja lebih besar, lebih sedikit stres, dan cenderung tidak menginginkan berhenti (Helmle, Botero, & Seibold, 2014). Studi sebelumnya menemukan bahwa work life balance berhubungan dengan tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi, kepuasan hidup dan kesehatan mental yang lebih baik (Haar, Russo, Sune, & Ollier-Malaterre, 2014). Grady et al. (2008) berpendapat bahwa work life balance penting untuk kesejahteraan individu dan kinerja karyawan.

Hubungan Antar Variabel

Naithani (2010) menyatakan bahwa karyawan dengan kinerja yang lebih rendah akan lebih sulit untuk meningkatkan prestasi kerja, jika organisasi yang mengabaikan isu-isu yang terkait dengan work-life balance termasuk pengaturan flexible working arrangement. Beberapa penelitian yang dilakukan Konrad & Mangel (2000), Lambert (2000), Nawab & Iqbal (2003), Wang & Walumbwa mengungkapkan bahwa work life balance di tempat kerja menjadi isu yang lebih krusial karena cenderung menunjukkan sikap positif karena menghasilkan employee engagement, kinerja peran, peningkatan produktivitas karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi dan mengarah pada peningkatan kinerja karyawan.

H1a : Work-life Balance memiliki keterkaitan positif terhadap Kinerja Karyawan

H1b : Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai mediator

Dalam penelitiannya, Coenen dan Kok (2014) berpendapat bahwa, dalam banyak situasi, jam kerja fleksibel diterapkan oleh pengusaha karena pekerja menginginkan fleksibilitas. Dimana hal tersebut menguntungkan organisasi karena kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan menghasilkan penurunan turn over dan peningkatan kinerja karyawan (Masuda et al, 2011). Flexible working arrangement berguna memenuhi kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan profitabilitas perusahaan (Lewis, 2003), dimana temuan ini juga didukung oleh Abid dan Barech (2017). Christensen dan Staines (1990) memberikan tinjauan literatur yang menyimpulkan bahwa tidak ada alasan bagi perusahaan untuk memberikan flexible working arrangement dengan alasan konvensional kekhawatiran akan efektivitas organisasi. Studi yang dilakukan Choe dan Keng-Howe (2006); Shepard et al (1996) juga menemukan hubungan positif antara flexible working arrangement dan kinerja.

H2 : Flexible Working Arrangement memiliki keterkaitan positif terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat penelitian yang menunjukkan hasil employee engagement membantu dalam meningkatkan retensi dan produktivitas dan kinerja karyawan (Kumar & Pansari, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Rashid, Asad, dan Ashraf (2011) yang menunjukkan terdapat adanya hubungan yang signifikan antara employee engagement dengan kinerja karyawan. Sehingga jika karyawan tidak mempunyai employee engagement yang tinggi, akan muncul karyawan bekerja tidak efektif dan efisien dan karyawan merasa khawatir terhadap segala bentuk evaluasi kinerja. Artikel lain meneliti kemungkinan hubungan antara work life balance dan employee engagement, yaitu dengan mengukur tingkat employee engagement dan persepsi work life balance dari karyawan dua organisasi dengan hasil menunjukkan hubungan positif yang kuat antara employee engagement dan work life balance (Wasay, 2018). Temuan ini juga selaras dengan penelitian Maya Sarikit (2016) bahwa work life balance dan employee engagement berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

H3 : Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Susi, S. (2011) menemukan bahwa work life balance dan employee engagement menjadi tolok ukur yang terlihat di antara organisasi berkinerja tinggi yang memperoleh manfaat dan reputasi karena diakui publik sebagai 'tempat terbaik untuk bekerja' atau 'pemberi kerja pilihan'. Sementara itu, karyawan yang memiliki keterikatan pekerjaan akan mempunyai kecenderungan untuk berdedikasi

tinggi dan berkomitmen pada organisasi atau perusahaannya, dimana hal tersebut akan memudahkan karyawan dalam mencapai work life balance (S., 2011)

H4 : Work-Life Balance berpengaruh positif terhadap Employee Engagement

Melengkapi penelitian lainnya yang dilakukan Kattenbach et al (2010), dimana terdapat hubungan antara pengaturan flexible working arrangement (pembatasan jam kerja dan work-non work conflict) dengan kinerja karyawan. Christensen dan Staines (1990) memberikan tinjauan literatur yang menyimpulkan bahwa tidak ada alasan bagi perusahaan untuk memberikan flexible working arrangement dengan alasan konvensional kekhawatiran akan efektivitas organisasi. Studi yang dilakukan Choe dan Keng-Howe (2006), dan juga Shepard et al (1996) telah menemukan hubungan positif antara flexible working arrangement dan kinerja karyawan.

H5a : Flexible Working Arrangement berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H5b : Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai mediator

METODE PENELITIAN

Proposed Sampling Method, Procedures, and Sample Size

Target populasi dari penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Kota DKI Jakarta dari kategori pekerjaan disektor swasta maupun publik. Hal ini dipilih agar diperoleh varian dari flexible working arrangement yang diterapkan dari tiap organisasi, karena parameter yang akan digunakan dari populasi tersebut adalah terdiri dari karyawan yang organisasinya menerapkan flexible working arrangement dalam pengaturan sistem human capital. Selain itu, dapat diperoleh pula informasi mengenai karakteristik demografis (jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jumlah anggota keluarga dalam tanggungan). Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu non-probability sampling dengan teknik purposive sampling. Teknik purposive sampling dipilih mengingat calon responden telah ditentukan dari populasi yang akan diberikan kuesioner penelitian oleh peneliti. Pengambilan sampel pada purposive sampling dibatasi pada kriteria individu khusus yang dapat menginformasi hal yang menjadi ekspektasi peneliti, baik karena mereka termasuk informan tunggal, atau mereka cocok dengan persyaratan yang menjadi perhatian peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Pada populasi yang jumlahnya tidak diketahui, penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan Cochran's formula, dimana jumlah sampel diperoleh dengan tingkat kepercayaan 95% dan margin of error 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel minimal sebesar 288 sampel $((1.96)^2(0.75)(0.25)/(0.05)^2)$. (Taherdoost, 2016).

Variable	Dimension	Total Indicator	Response Format	References
Job Performance	Task Performance	5	1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 (1=Strongly Disagree - 5=Strongly Agree)	Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) Koopmans et al, 2014
	Contextual Performance	8		
	Counterproductive Work Behavior	5		
Flexible Working Arrangement	Career Costs	3	1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 (1=Strongly Disagree - 5=Strongly Agree)	Giannikis & Mihail, 2011
	Work-life Balance	5		
	Administrative Barriers	6		
Employee Engagement	Vigor	6	0 -- 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5 -- 6 (0=Never, 6=Always)	Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, 2001)
	Dedication	5		
	Absorption	6		
Work-life Balance	Work Interference with Personal Life	7	1 --- 2 --- 3 --- 4 --- 5 (1=Strongly Disagree - 5=Strongly Agree)	Hayman (2005), Fisher (2001)
	Personal Life Interference with Work	4		
	Work/Personal Life Enhancement	4		

Tabel 1. Format Kuesioner

Method of Data Collection and the Technique of Data Collection

Penelitian ini mengukur pengaruh flexible working arrangement dan work-life balance terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediasi employee engagement. Data untuk penelitian ini diperoleh melalui teknik pengumpulan data secara kuantitatif dengan metode pengumpulan data yang dipilih adalah penggunaan kuesioner terstruktur dan item yang diadaptasi dari literatur yang direview. Teknik pengumpulan data secara kuantitatif dipilih karena pendekatan kuantitatif memiliki keuntungan yaitu lebih murah untuk diterapkan, distandarisasi sehingga perbandingan dapat dengan mudah dilakukan dan ukuran efek biasanya dapat diukur, sebagaimana dalam Kabir (2016). Metode pengumpulan data dengan kuesioner dipilih karena kuesioner memiliki keunggulan dibandingkan beberapa jenis survei lainnya karena murah, tidak memerlukan banyak upaya dari penanya seperti survei lisan atau telepon, dan sering kali memiliki jawaban standar yang memudahkan pengumpulan data. Responden diminta untuk memilih jawaban terbaik setiap pernyataan pada kuesioner yang diberikan secara online. Sebelum mengisi kuesioner, responden diberitahu mengenai tujuan penelitian, partisipasi bersifat anonim, serta jaminan kerahasiaan, sebagaimana dalam Jayaweera (2015). Variabel yang akan diukur terdiri dari (1) Kinerja, menggunakan skala pengukuran dari Koopmans et al (2014), (2) Flexible Working Arrangement menggunakan skala pengukuran dari Giannikis dan Mihail (2011), (3) Employee Engagement: menggunakan alat ukur UWES (Utrecht Work Engagement Scale) yang disusun oleh Schaufeli (2003), dan (4) Work-life Balance: menggunakan alat ukur yang diadaptasi oleh Hayman (2005) yang dikembangkan dari Fisher (2001), sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

Proposed Data Analysis

Dalam metode analisis data penelitian akan dianalisis dengan data pendekatan secara kuantitatif, dimana metode kuantitatif digunakan untuk mengukur atau menguji data sehingga menghasilkan jawaban identifikasi masalah yang harus diukur atau diuji dengan alat kuantitatif (Nazir, 2009) melalui beberapa tahapan, yaitu Uji Validitas, dimana menurut Arifin (2011) “validitas adalah suatu derajat ketepatan instrumen (alat ukur), yaitu apakah instrumen yang digunakan sudah tepat mengukur apa yang akan diukur” dan Uji Reliabilitas, yang bertujuan untuk mengukur konsisten atau tidaknya jawaban responden terhadap item pernyataan di dalam sebuah kuesioner (Sarjono & Julianita, 2011). Data dalam penelitian ini diolah menggunakan software SmartPLS ver.3.0. yang dapat mengukur *structural equation modeling* (SEM), yaitu teknik analisis multivariat, termasuk analisis faktor (factor analysis), analisis jalur (path analysis) dan regresi atau untuk menilai sifat hubungan yang ada antara variabel yang diteliti (64 pernyataan dalam kuesioner) (2015). Alat ini digunakan untuk menilai hubungan antara work life balance (WLB), flexible working arrangement (FWA), prestasi kerja (JP), dan employee engagement (EE) bagi karyawan yang perusahaannya menerapkan pengaturan kerja fleksibel di Jakarta.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada analisis data untuk studi penelitian ini, sebelum dilakukan pengujian hubungan jalur, terlebih dahulu dilakukan pengujian pendahuluan untuk memastikan reliabilitas dan validitas timbangan yang digunakan untuk penelitian ini. Profil demografi responden disajikan pada Tabel 2 di bawah ini. Survei dilakukan selama 2 minggu pertama bulan Februari 2021. Kuesioner diberikan kepada total 288 responden dan dari jumlah tersebut hanya 208 kuesioner yang memiliki format yang benar. Responden adalah karyawan yang bekerja di perusahaan atau organisasi yang menerapkan pengaturan kerja fleksibel di Kota Jakarta. Demografi responden diantaranya terdiri atas 66.3% laki-laki, berusia 31-50 tahun sebanyak total 70.7%, dan sebanyak 63.5% berpendidikan S1. Untuk masa kerja di perusahaan saat ini, sebanyak 35.6% di bawah 5 tahun dan terbanyak bekerja di badan usaha swasta nasional sebanyak 44.7%, disusul berimbang oleh BUMN/ BUMD dan swasta asing masing-masing sebesar 25%.

Demografis	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	138	66.3
	Perempuan	70	33.7
Usia	21-30	43	20.7
	31-40	74	35.6
	41-50	73	35.1
	51-60	18	8.7
Pendidikan	SMA dan setaranya	8	3.8
	Diploma	12	5.8
	S1	132	63.5
	S2	49	23.6
	S3	7	3.4
Masa Kerja	< 5 tahun	74	35.6
	6 - 10 tahun	56	26.9
	11- 15 tahun	24	11.5
	16 - 20 tahun	20	9.6
	21 - 25 tahun	16	7.7
	> 25 tahun	18	8.7
Badan Usaha Organisasi	Pemerintahan	8	3.8
	BUMN/ BUMD	52	25.0
	Swasta Nasional	93	44.7
	Swasta Asing	52	25.0
	NGO/ LSM/ Yayasan	3	1.4

Tabel 2. Analisis Data Demografis Responden

Dalam penelitian ini pengujian normalitas data menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan melihat signifikansi dari residual yang dihasilkan dan pendekatan grafik normal probability plot. Berdasarkan pengujian, diperoleh nilai Kolmogorov-Smirnov sebesar 0.905 dan nilai signifikansinya 0.20 (lebih besar dari 0.05), sehingga dapat diartikan bahwa data dalam penelitian ini terdistribusi normal. Untuk hasil dari uji heteroskedastisitas diperoleh hasil bahwa data tersebar di sekitar angka nol, dimana penyebaran di bagian atas dan bawah secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada gejala heteroskedastisitas dalam data penelitian ini. Selanjutnya dilakukan uji multikolinearitas untuk mengetahui hubungan yang sempurna antar variabel bebas dalam model regresi, dan diperoleh skor tolerance seluruh variabel lebih besar dari 0,1 dan skor VIF semua variabel lebih kecil dari 0,10. Sehingga tidak terdapat gejala multikolinearitas dalam data penelitian ini. Terakhir dilakukan uji linearitas untuk mengetahui korelasi linier antar variabel dan diperoleh skor signifikansi dimana linearity seluruhnya di bawah 0,05, yang artinya terdapat korelasi linier antar variabel sesuai model penelitian ini.

Pengujian Outer Model (Measurement Model)

Discriminant Validity

Discriminant validity dilakukan dengan cara melihat nilai cross loading pengukuran konstruk. Nilai cross loading menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Suatu model pengukuran memiliki discriminant validity yang baik apabila korelasi antara konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator dari konstruk blok lainnya. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 3.0 menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Sehingga semua konstruk atau variabel laten telah memiliki discriminant validity yang baik, dimana indikator pada indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di variabel lainnya.

Selanjutnya melihat reliabilitas dengan mengestimasi nilai Cronbach's alpha, Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE). Nilai-nilai yang memenuhi persyaratan yaitu: $\alpha > 0.6$, $CR > 0.6$, dan $AVE > 0.5$. Dari hasil uji validitas dan reliabilitas, diperoleh nilai AVE pada seluruh variabel di atas 0.5 sehingga dikatakan bahwa kedua variabel tersebut reliabel. Sementara itu untuk composite reliability pada semua konstruk berada di atas nilai 0.6. Dengan nilai yang dihasilkan tersebut, semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang telah disyaratkan.

Terakhir pengujian yang dilakukan adalah dengan melihat hasil dari validitas diskriminan diuji berdasarkan Fornell-Larcker Criterion, diperoleh hasil bahwa nilai dari fornell-larcker criterion

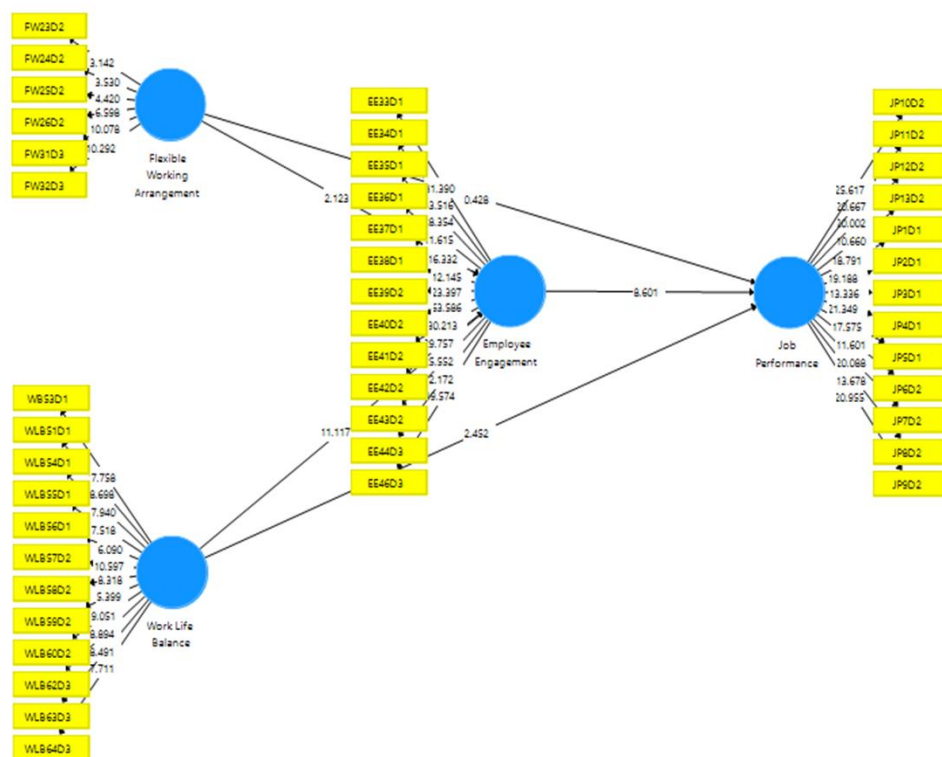
dari tiap variabel memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai rata-rata cross loading pada masing-masing variabel sebagaimana Tabel 3.

	Employee Engagement	Flexible Working Arrangement	Job Performance	Work Life Balance
Employee Engagement	0.787			
Flexible Working Arrangement	0.244	0.763		
Job Performance	0.660	0.197	0.704	
Work Life Balance	0.564	0.243	0.480	0.631

Tabel 3. Hasil Fornell-Larcker Criterion

Pengujian Inner Model (Structural Model)

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, nilai path coefficient diestimasi dalam pemodelan persamaan struktural, seperti terlihat pada Gambar 1. Hubungan antara variabel work life balance, flexible working arrangement, employee engagement, dan kinerja diteliti lebih lanjut. Hasil dari Tabel 7. menunjukkan bahwa untuk variabel work life balance, menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan prestasi kerja ($\beta=2.452$, $p=0.014$) dan juga berhubungan positif dengan employee engagement ($\beta=11.117$, $p=0.000$). Dengan demikian, work life balance berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (**H1 diterima**) dan juga berpengaruh langsung terhadap employee engagement (**H4 diterima**). Dalam hubungan yang lain antara variabel flexible working arrangement, meskipun menunjukkan hubungan positif dengan kinerja karyawan, namun dengan nilai t-statistik <1.96 dan p-value >0.005 ($\beta=0.428$, $p=0.669$), maka flexible working arrangement tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (**H2 ditolak**). Untuk hubungan antara flexible working arrangement, menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan employee engagement ($\beta=2.123$, $p=0.034$), sehingga flexible working arrangement berpengaruh positif dengan employee engagement (**H5 diterima**). Terakhir untuk menguji hubungan langsung antara employee engagement terhadap kinerja karyawan, menunjukkan nilai positif yang signifikan ($\beta=8.601$, $p=0.000$), maka employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (**H3 diterima**).



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 4. Hasil Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Work Life Balance -> Job Performance	0.155	0.160	0.063	2.452	0.014
Flexible Working Arrangement -> Job Performance	0.021	0.022	0.048	0.428	0.669
Employee Engagement -> Job Performance	0.568	0.568	0.066	8.601	0.000
Work Life Balance -> Employee Engagement	0.536	0.547	0.048	11.117	0.000
Flexible Working Arrangement -> Employee Engagement	0.113	0.118	0.053	2.123	0.034

Untuk menguji hipotesis 1b dan 5b, mengenai efek mediasi dari employee engagement, dilakukan pengujian efek tidak langsung yang diperkirakan dengan pendekatan bootstrap dari Hayes dan Preacher (2010). Tabel 8. menunjukkan hasil analisis mediasi. **Pengaruh tidak langsung work life balance dan flexible working arrangement terhadap kinerja melalui employee engagement adalah signifikan yang mendukung penerimaan jika hipotesis H1b dan H5b.** Akhirnya, dapat terlihat bahwa semua hipotesis yang diajukan diterima dan terbukti dari path coefficient yang distandarisasi.

Tabel 5. Analisis Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Flexible Working Arrangement -> Employee Engagement -> Job Performance	0.064	0.067	0.031	2.090	0.037
Work Life Balance -> Employee Engagement -> Job Performance	0.304	0.311	0.045	6.757	0.000

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Menurut survei yang dilakukan oleh Kemnaker RI & INDEF (2020) kepada 1.105 perusahaan di 32 provinsi di Indonesia, didapatkan hasil bahwa sebanyak 88% perusahaan terkena dampak pandemi Covid-19. Salah satu dari enam rekomendasi yang dikeluarkan oleh Kemnaker RI, menyebutkan bahwa dibutuhkan adanya kebijakan untuk menjadi landasan bagi penerapan flexible working arrangement sebagai upaya menjaga produktivitas. Penerapan kebijakan ini tentunya juga harus didukung oleh lingkungan organisasi yang kondusif dalam penerapannya untuk mendukung kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga berfokus pada work life balance karena secara langsung mengarah pada banyak manfaat bagi karyawan dan pemberi kerja seperti meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan moral karyawan, mengurangi pergantian dan ketidakhadiran karyawan, dan meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan pula dengan penelitian Rahman et al, (2020) yang menegaskan bahwa flexible working arrangement yang terbentuk selama pandemi akan meningkatkan perilaku kerja inovatif yang berpengaruh pada peningkatan kinerja kerja karyawan di perusahaan. Dalam penelitian ini, ditemukan juga masih minimnya studi literatur yang membahas mengenai konsep dan penerapan flexible working arrangement di Indonesia, baik sebelum ataupun setelah pandemi Covid-19. Beberapa hasil penelitian yang ditemukan masih sebatas pada penerapan fleksibilitas lokasi kerja selain di kantor, yaitu dengan melakukan pekerjaan dari rumah (work from home). Dimana penerapan flexible working arrangement yang dipercepat dengan pandemi COVID-19 adalah kasus berbeda yang yang memerlukan modifikasi cepat dalam bidang pengelolaan human capital di perusahaan karena adanya pembatasan geografis, pengurangan tenaga kerja dalam jumlah besar, social distancing, dan bekerja dari rumah. Sedangkan work-life balance tetap memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan meski tanpa adanya peran mediasi dari employee engagement. Hal ini sejalan dengan konteks organisasi dan karyawan, dimana work-life balance telah menunjukkan signifikansinya sejak beberapa dekade terakhir dimana keseimbangan kehidupan kerja memang ditemukan sebagai faktor utama dalam peningkatan produktivitas karyawan dan berdampak positif pada kinerja organisasi secara umum (Semlali & Hassi, 2016). Selain itu work-life balance juga sangat penting untuk kehidupan, keluarga dan kepuasan bekerja sehingga dapat mengurangi ketidakhadiran dan meningkatkan produktivitas dalam bekerja (Carlson et al. 2000).

Studi lainnya tentang employee engagement menemukan bahwa karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan hasil organisasi yang positif seperti tingkat turnover yang lebih rendah, kepuasan pelanggan yang lebih besar, dan tingkat produktivitas dan laba yang lebih besar (Joo & Lee, 2017).

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, diperoleh hasil bahwa korelasi hubungan antara work-life balance terhadap kinerja karyawan lebih besar melalui mediasi employee engagement dibandingkan dengan korelasi secara langsung. Sehingga dengan adanya penerapan mediasi employee engagement pada work-life balance dan flexible working arrangement akan dapat meningkatkan kinerja pada karyawan di dalam organisasi. Hal ini dibuktikan pula oleh penelitian yang meneliti kemungkinan hubungan antara work life balance dan employee engagement, yaitu dengan mengukur tingkat employee engagement dan persepsi work life balance dari karyawan dua organisasi dengan hasil menunjukkan hubungan positif yang kuat antara employee engagement dan work life balance (Wasay, 2018). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa flexible working arrangement terhadap kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh positif tanpa adanya peran mediasi dari employee engagement.

Saran

Mengingat keterbatasan waktu dan jumlah populasi yang kami gunakan sebagai subyek penelitian masih belum luas, kami sarankan untuk penelitian selanjutnya dapat memperbanyak jumlah skala populasi serta variabel lain yang belum kami gunakan dalam penelitian ini seperti komitmen organisasi, motivasi kerja, skala upah, budaya organisasi, metode kepemimpinan dan variabel lainnya. Selain itu, berdasarkan data demografis yang kami peroleh dalam penelitian ini, dimana sebaran untuk bidang pekerjaan dan bentuk organisasi atau perusahaan dari responden bekerja yang telah menerapkan flexible working arrangement cukup bervariasi, maka dalam penelitian selanjutnya dapat difokuskan pada bidang pekerjaan atau sektor industri tertentu, sehingga dapat menghasilkan rekomendasi terhadap jenis pengaturan kerja yang sesuai dengan industri terkait.

REFERENCES

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40-68. doi:10.1177/1529100615593273
- Abdallah, A.B., Obeidat, B.Y., Aqqad, N.O., Al Janini, M.N.K., & Dahiyat, S.E. The Impact of Flexible Working Hours On. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(7), 450-466. Retrieved from <http://ijecm.co.uk>
- Abualoush, S.H., Obeidat, A.M., Ali, A., Masa'deh, R., & Al-Badi, A. (2018a). "The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance". *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217- 237. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2017-0050>
- Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018b). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.
- Abualoush, S., Khaled Bataineh, K., & Aladwan, A. (2017). Impact of Information Systems on Innovation (Product Innovation, Process Innovation) -Field Study on the Housing Bank in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 8(1), 95-105. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n1p95>
- Agha, K., Azmi, F.T., Irfan, A., "Work-Life Balance and Job Satisfaction: An Empirical study Focusing on Higher Education Teachers in Oman", *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 7, No. 3, March 2017
- Ahmad, A. R. (2013). *A study of Flexible Working Hours and Motivation*. Canadian Center of Science and Education.

- Al-dalahmeh, M., Masa'deh, R., Abu Khalaf, R.K., & Obeidat, B.Y. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n6p17>
- Ammari, G., Al Kurdi, B., Alshurideh, M., Obeidat, B.Y., Abu Hussien, A., & Alrowwad, A. (2017). Investigating the Impact of Communication Satisfaction on Organizational Commitment: A Practical Approach to Increase Employees' Loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(2), 113-133. <https://doi.org/10.5539/ijms.v9n2p113>
- Andrew, O., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Anwar, J., Hansu, S.A.F., & Janjua, S.Y. (2013). Work-life balance: What organizations should do to create balance? *World Applied Sciences Journal*, 24(10), 1348-1354
- Arifin, Z. (2011). *Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Astin, A., & Lee, J. (2003). How Risky Are One-Shot Cross-Sectional Assessments of Undergraduate Students. *Research in Higher Education*, 44(6), 657-672.
- Au, W. C., & Ahme, P. K. (2014). Sustainable People Management Through Work-Life Balance: A Study of The Malaysian Chinese Context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 262-280. doi:<https://doi.org/10.1108/APJBA-02-2014-0024>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. (2012). Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Bakker, A., & Leiter, M. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Beauregard, T. Alexandra and Henry, Lesley C. (2009) *Making the link between work-life balance practices and organizational performance*. Human Resource Management Review, 19. pp. 9-22. ISSN 1053-4822
- Bloom, Nicholas and Kretschmer, Tobias and Van Reenen, John Michael, Work-Life Balance, Management Practices and Productivity (April 2006). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1012387>
- Breitecneker R.J., & Shah A.M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129-146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Cegarra-Leiva, D, S.-V. M., & Gabriel Cegarra-Navarro, J. (2012). „Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture“. *Personnel Review*, vol.4, no.3.
- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological Choices in Work-life Balance Research 1987 to 2006: A critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413.
- Coffman, J., & Hagey, R. (2010). *Flexible work models: How to bring sustainability to a 24/7 world*. Bain & Company, Inc.

- Cohen, S., & T.A., W. (1985). Stress, Social Support., and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*. 98, 357.
- David, W., & Djamaris, A. R. (2018). *Metode Statistik*. Jakarta: Penerbitan Universitas Bakrie.
- Darakshan, N., & Islam, J. (2014). Effect of Occupational Stress and Work-life Balance on Job Satisfaction among Female Faculties of Central Universities in Delhi. *Pezzottaite Journals*, 3(2), 1005-1009.
- Darko-Asumadu, D.A., Sika-Bright,S., Osei Tutu, B., “The Influence Of Work-Life Balance On Employees Commitment among Bankers In Accra, Ghana”, *AJSW*, Volume 8 Number 1 2018
- Faiza, T. A., & Nazir, F. S. (2015). Capacity Building Boost Employees’ Performance. *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 61-66.
- Fisher, G. G. (2001). Work-personal life balance: A construct development study (Unpublished doctoral dissertation). *Bowling Green State University, OH*.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/ Non-work Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456.
- Gambles, R., Lewis, S., & Rapoport, R. (2006). *The Myth of Work-Life Balance. The Challenge of Our Time for Men, Women and Societies*. John Wiley & Sons. Ltd.
- Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior Vol. 63*, 510-531
- Goodman, & Svyantek. (1999). Person–organization fit and contextual performance: do shared values matter. *J. Voc Behavior*, 254–275. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ592570>.
- Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of Work-life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Mental Health: A Study Across Seven Cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85–91.
- Helmle, J. R., Botero, I. C., & Seibold, D. R. (2014). Factors that Influence Perceptions of Work-life Balance in Owners of Copreneurial Firms. *Journal of Family Business Management*, 4(2), 110-132.
- Ismail, A., Suh-Suh, Y., Ajis, M. N., and Dollah, N. F. (2009). Relationship between occupational stress, emotional intelligence and job performance: An empirical study in Malaysia. *Theoretical & Applied Economics*, 16(10).
- Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Business and Management; Vol. 10, No. 3*, 272-273.
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace Happiness: Work Engagement, Career Satisfaction, and Subjective Well-Being. *Evidence-based HRM. A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206-221.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2012). Satisfaction with HR Practices and Employee Engagement: A Social Exchange Perspective. *Journal of Economic and Behavioral Studies*, 4(7), 423–430.
- Kabir, S. M. S. (2016). *Basic Guidelines for Research: An Introductory Approach for All Disciplines* (pp.201-275)

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kelliher, C. &. (2010). Doing More with Less? Flexible Working Practices and The Intensification of Work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work life initiatives: Greed or Benevolence Regarding Workers' Time, In C. L. Cooper and D. M. Rosseau (Eds.). *Trends in Organisational Behaviour*, 7, 79-93.
- Koubova, V. &. (2018). Life-work balance: Emotional Intelligence as A Crucial Component of Achieving Both Personal Life and Work Performance. *Management Research Review* (36), 700-719. doi:<https://doi.org/10.1108/MRR-05-2012-0115>
- Kumar, V., & Pansari, A. (2015). Measuring the Benefits of Employee Engagement. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 67.
- Kumara, J., & Fasana, S. (2018). Work Life Conflict and Its Impact on Turnover Intention of Employees: The Mediation Role of Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8 (4).
- Lewis, S. (2003). Chapter 1 Flexible Working Arrangements: Review Literature And Arts Of The Americas, 18, 1–28.
- Masa'deh, H., Alrowwad, A., Alkhalafat, F., Obeidat, B., & Abualoush, S. (2018). The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Firm Performance from the Perspective of IT Employees in Jordanian Banking Sector: The Mediating Effect of Transformational Leadership. *Modern Applied Science*, 12(7), 1-26.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397.
- Maxwell, G. (2005). Checks and Balances: The Role of Managers in Work-Life Balance Policies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 179-189.
- Md. Yusoof, Y., Md. Ali, A., & Khan, A. (2014). Assessing Reliability and Validity of Job Performance Scale among University Teachers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*
- Nazir, M. R. (2009). *Metode Penelitian*. Bogor: Galia Indonesia.
- Ortega, Jaime, 2001, "Job Rotation as a Learning Mechanism", *Management Science*, Vol. 47 No. 10.
- Pasamar, S.; Alegre, J. Adoption and use of work-life initiatives: Looking at the influence of institutional pressures and gender. *Eur. Manag. J.* 2015, 33, 214–224
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors Affecting Employee Performance of PT Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59 (4), 203-221.
- Rahman, M. F. W., Kistyanto, Anang, Surjanti, Jun (2020). Flexible Work Arrangements In Covid-19 Pandemic Era, Influence Employee Performance: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior, *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, Vol. 6, No 2, 2020, pp 10-22
- Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00105.x>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New York: Pearson, 77.
- Robbins Stephen P.dan Coulter Mary, *Management* New York : Pearson Education, Inc, 2012

- S., S. (2011). Work-Life Balance: The Key Driver of Employee Engagement . *Asian Journal of Management Research 2 (1)*.
- Sarjono, H., & Julianita, W. (2011). *SPCC vs Lisrel*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarikit, M. (2016). Pengaruh Work Life Balance dan Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai FISIP UI.
Jurnal Manajemen Pendidikan.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale preliminary manual.
Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Semlali, U., & Hassi, A. (2016). Work-Life Balance: How Can We Help Women IT Professionals in Morocco?
Journal of Global Responsibility, 7(2), 210-225. doi:<https://doi.org/10.1108/JGR-07-2016-0017>
- Sharma, U., Kao, R. K., “Issues In Work Life Balance And Its Impact On Employees: A Literature Review”.
IRJMST Vol 9 Issue 4 [Year 2018] ISSN 2250 – 1959
- Shekhar, T. (2016). Work Life Balance and Employee Engagement–Concepts Revisited. *International Journal of Education and Psychological Research, 5(1)*, 32-34.
- Smeltzer, S., Sharts-Hopko, N. C., Cantrell, N. C., Heverly, N. C., Jenkinson, A., & Nthenge, S. (2014). Work- life balance of nursing faculty in research and practice-focused doctoral program. *Nursing Outlook*.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. Annual
Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 473–499.
doi:[10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332)
- Subooh, Y. (2018). A Comparative Study of Work-life Balance and Job Satisfaction of the Employees Working in Business Process Outsourcing Sector. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences, 10(2)*, 87-93.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Hamed Taherdoost. Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 2016, 5. [ffhal-02546796f](https://doi.org/10.21462/ijarm.v5i5.102546796f)
- Wasay, B. (2018). *An Investigation of the Relationship between Work-Life Balance and Employee Engagement*. *Strategic HR Review*, 12(4)