

Pengaruh Kerja Fleksibel, Berbagi Pengetahuan, dan Kepercayaan Terhadap Kinerja dan Komitmen Organisasional

I Putu Dava Cuwanditha*¹, Gede Sri Darma²

^{1,2} Magister Manajemen, Universitas Pendidikan Nasional (UNDIKNAS), Bali

Correspondence: davacuwanditha21@gmail.com

Received: 23 Februari 2024 | Revised: 24 Maret 2024 | Accepted: 5 April 2024

Keywords:

Job Performance;
Flexible Working
Arrangement;
Knowledge
Sharing;
Organizational
Commitment;
Trust Employee

Abstract

The aim of current study is to investigate key determinants that can enhance job performance within all LPDs operating in the Kuta District area. The research targets a population of 200 employees across all LPDs within Kuta District. Utilizing census sampling, all 200 employees were included as research respondents. Empirical data was gathered through a questionnaire employing a 10-point Likert scale, which was subsequently analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) approach with SmartPLS software. The findings of this research indicate that optimal performance can be achieved when organizations, particularly LPDs, afford their employees freedom and flexibility in managing their time and workspace, foster active interaction and collaboration in knowledge sharing among employees, exhibit high levels of employee commitment to the organization, and establish trust among internal LPD parties. Notably, the study reveals that organizational commitment can serve as a significant moderating factor. This research contributes positively to the human resources literature by presenting a research framework that incorporates organizational commitment as a moderating variable. Moreover, it offers practical implications for LPDs in formulating strategies or approaches that can effectively create and enhance employee job performance.

Kata Kunci:

Fleksibilitas
Kerja; Kinerja
Karyawan;
Berbagi
Pengetahuan;
Komitmen
Organisasional;
Kepercayaan
Karyawan

Abstract

Studi ini ditujukan untuk menginvestigasi determinan krusial yang dapat meningkatkan job performance pada seluruh LPD yang beroperasi di wilayah Kecamatan Kuta. Populasi yang ditargetkan pada penelitian ini mencakup sejumlah 200 karyawan pada seluruh LPD Desa Adat se-Kecamatan Kuta. Melalui penentuan census sampling, digunakan seluruh populasi yakni 200 karyawan sebagai responden penelitian. Data empiris dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 10 poin yang kemudian dianalisis melalui pendekatan Structural Equation Modelling (SEM) dengan SmartPLS. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja yang optimal dapat tercipta ketika organisasi khususnya LPD mampu memberikan kebebasan dan fleksibilitas bagi karyawannya dalam mengelola waktu dan tempat bekerja, adanya interaksi dan kolaborasi yang aktif dalam proses berbagi pengetahuan di antara karyawan, tingginya tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, serta kepercayaan yang tinggi yang terjalin diantara pihak internal LPD. Temuan menarik pada studi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu berperan sebagai konstruk moderasi secara signifikan. Penelitian ini mampu memberikan kontribusi secara positif bagi literatur sumber daya manusia dengan menghadirkan kerangka penelitian yang menggunakan konstruk komitmen organisasi sebagai variabel moderasi, serta secara praktis bagi pihak LPD dalam merancang strategi ataupun pendekatan yang mampu menciptakan dan sekaligus meningkatkan performa kerja karyawan secara efektif.

PENDAHULUAN

Masuknya era globalisasi ditandai dengan semakin banyaknya inovasi teknologi canggih yang diciptakan untuk membantu perusahaan beroperasi secara efektif dan efisien khususnya dalam proses pengelolaan sumber daya manusia. Perusahaan saat ini semakin terdorong untuk meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki guna mampu mempertahankan eksistensinya di pasar secara regional maupun global. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam menciptakan keunggulan yakni dengan mengelola SDM sebaik mungkin khususnya dengan mendorong peningkatan pada produktivitas serta kinerja sehingga hal ini berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja pada dasarnya dapat diukur melalui berbagai indikator yakni kualitas hasil kerja, kuantitas, tingkat kedisiplinan, tingkat efisiensi hingga efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan (Adawiyah & Siswanto, 2015; Hasibuan & Silvy, 2019).

Berbagai metode digunakan untuk memaksimalkan produktivitas kerja karyawan, namun pendekatan dengan *flexible working arrangement* (FWA) dipercaya mampu menjadi metode efektif dalam mencapai produktivitas dan kinerja yang tinggi dalam perusahaan ((Lewis, 2003; Garg & Yajurvedi, 2016; Abid & Barech, 2017). Selanjutnya, Rifai et al. (2021) berpendapat bahwa kunci keberhasilan implementasi tempat kerja yang fleksibel dapat mencakup proses komunikasi antar pihak internal perusahaan, perumusan kebijakan, pengaturan jadwal, tingkat kecepatan respon, ukuran produktivitas, peralatan kantor, dukungan teknis, dan lingkungan fisik yang mendukung. FWA pada dasarnya dapat digambarkan sebagai pola kerja fleksibel dengan memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menentukan sekaligus mengelola waktu kerja, lokasi untuk bekerja, hingga tata cara kerja yang sesuai dengan kondisi ataupun kebutuhan para karyawan sehingga pekerjaan tetap dapat terselesaikan dengan baik dan optimal (Bal & De Lange, 2015; Irawati, 2019). Menariknya, FWA turut diyakini menjadi salah satu metode yang mampu mendorong terciptanya kepuasan kerja di kalangan karyawan. Terlebih lagi dalam menurunkan tingkat stress kerja dan mampu menciptakan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan (Fadhila & Wicaksana, 2020).

Knowledge sharing dan *trust employee* ialah pendekatan lainnya yang dipercaya dapat meningkatkan keunggulan karyawan khususnya berkaitan dengan produktivitas dan kinerja optimal (Erwina & Mira, 2019). Dalam hal ini, *knowledge sharing* dapat digambarkan sebagai pola kerja yang membutuhkan adanya kolaborasi atau interaksi antar karyawan sehingga kualitas kerja pun akan meningkat melalui prosedur berbagi pengetahuan sehingga pengetahuan yang disalurkan dapat digunakan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan (Iriani, 2015; Widodo & Ali, 2015). *Knowledge sharing* dapat diimplementasikan melalui berbagai media baik *online* ataupun secara *offline* (Lumbantobing, 2011). Seperti yang dikemukakan bahwa untuk meningkatkan mutu karyawan menggunakan *knowledge sharing* dengan cara pertukaran pengetahuan dari pengalaman individu karyawan pada individu karyawan lain dalam merumuskan suatu ide atau gagasan agar terciptanya sebuah inovasi baru untuk mencapai keunggulan kompetitif suatu perusahaan. *Sharing* pengetahuan yang efektif meningkatkan kinerja perusahaan (Palacios-Marqués et al., 2013).

Lebih lanjut, *trust employee* merujuk pada kepercayaan karyawan yang dipercaya mampu menciptakan loyalitas dan kinerja yang tinggi. *Trust employee* dapat digambarkan sebagai tingkat keyakinan seseorang dalam memberikan kepercayaannya kepada individu

lainnya yang didasarkan oleh berbagai faktor salah satunya yaitu informasi yang diberikan sehingga dapat saling menguntungkan satu sama lain (Iswandi et al., 2018). Komponen kepercayaan ini sudah lama diyakini sebagai aspek terpenting dalam organisasi karena memiliki keterkaitan yang erat dengan integritas karyawan, kemampuan atau keterampilan karyawan, hingga berkaitan pula dengan wawasan antar individu. Dengan kata lainnya, kepercayaan menjadi elemen krusial dalam proses pertukaran sosial (Mukri & Indrawati, 2019). Tingginya rasa percaya individu dengan individu lainnya akan mengarah pada semakin kuatnya hubungan sosial yang terjalin pada kedua individu tersebut, sehingga sangatlah penting untuk membangun dan sekaligus mempertahankan kepercayaan karena hal ini turut bermakna mempertahankan hubungan baik di kedua belah pihak yang pada akhirnya dapat menimbulkan keuntungan satu sama lainnya. Terkait dengan hal ini, pentingnya untuk membangun, menciptakan, meningkatkan, serta mempertahankan hubungan dan kepercayaan yang terjalin antar karyawan dengan organisasi secara keseluruhan.

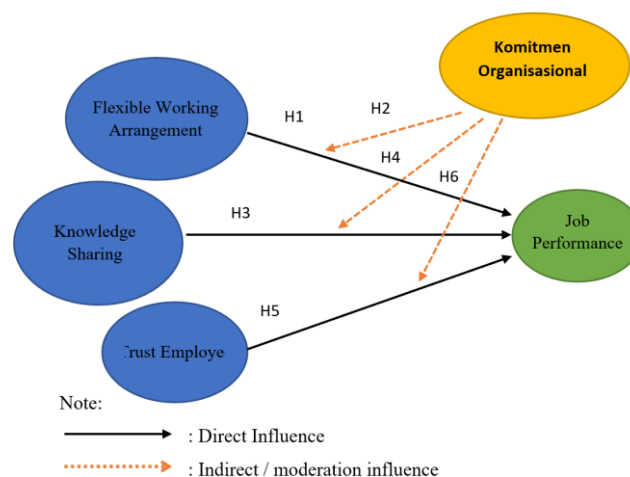
Elemen lainnya yang dapat berperan dalam menciptakan kinerja optimal yakni adanya komitmen karyawan terhadap organisasi. Keberhasilan dari manajemen karyawan dapat dicerminkan melalui timbulnya komitmen yang tinggi terhadap organisasi sehingga dapat mendorong organisasi untuk mencapai tujuan secara optimal (Mariam & Ramli, 2017). Komitmen organisasi pada dasarnya dapat diartikan sebagai seberapa besar tekad individu untuk terus mempertahankan dirinya pada organisasi dan berambisi untuk menjadi bagian dari organisasi khususnya berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi (Latupapua et al., 2021). Komitmen organisasi turut dimaknai sebagai suatu keterikatan emosional antara individu dengan kewajibannya, serta terhadap visi dan misi dari perusahaan (Dihag et al., 2022). Terciptanya keterikatan secara emosional ini merupakan akar yang akan terus mendorong individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan akan mendorong individu untuk terlibat dalam seluruh aktivitas organisasi dan cenderung akan memperlihatkan loyalitasnya terhadap organisasi (Maryance, 2020). Pentingnya komitmen ini tentunya menuntut perusahaan untuk selalu berupaya dalam mengelola strategi yang tepat untuk mengelola sumber daya manusianya sehingga akan setia, berkontribusi, serta bertahan untuk bersama-sama mencapai kesuksesan perusahaan (Ramli, 2019).

Salah satu bentuk organisasi yang beroperasi secara aktif ialah Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang berperan krusial sebagai perantara peredaran dana dan dalam pembangunan wilayah desa yang berada di Bali. Adapun fenomena yang ditemukan pada LPD se-Kecamatan Kuta yakni masih kurang optimalnya prosedur pelayanan yang diterima oleh nasabah khususnya yang berkaitan dengan tingkat kecepatan dan kesiapan pegawai dalam membantu nasabah menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Hal ini mengarah pada tidak profesionalnya karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam memberikan pelayanan terbaik bagi nasabah. Lebih lanjut, ditemukan bahwa sebagian besar tanggungjawab dilimpahkan kepada rekan kerja lainnya dan tak sedikit yang melalaikan pekerjaannya. Terlebih lagi, tak sedikit karyawan yang masih memiliki tingkat wawasan yang minim sehingga penyelesaian pekerjaannya akan menghambat tugas dan fungsi organisasi. Selain itu, masih minimnya wawasan karyawan terhadap perusahaan itu sendiri karena masih kurang memahami visi dan misi, hingga tujuan organisasi. Terjadinya fenomena ini tentunya mendorong peneliti untuk menginvestigasi secara mendalam determinan yang mampu memengaruhi tingkat kinerja

karyawan pada LPD. Studi ini penting untuk dilakukan karena kinerja yang baik akan mengarah pada semakin baiknya kuantitas dan kualitas kerja yang dihasilkan karyawan, sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi.

METODE

Studi ini dilaksanakan melalui pendekatan kuantitatif dengan mengambil lokasi pada beberapa LPD yang beroperasi di Desa Adat se-kecamatan Kuta, Kabupaten Badung, Bali. Alasan dalam mengambil tempat ini sebagai tempat meneliti adalah karena LPD merupakan Lembaga keuangan desa yang sudah di bangun cukup lama, dan memiliki banyak karyawan. Populasi yang ditargetkan pada penelitian ini mencakup sejumlah 200 karyawan pada seluruh LPD Desa Adat se-Kecamatan Kuta. Maka digunakanlah metode *census sampling*, yaitu seluruh populasi yakni 200 karyawan sebagai responden penelitian . Data empiris dikumpulkan melalui kuesioner yang berjumlah 18 pertanyaan yang mewakili variable variabel dengan skala Likert 10 poin yang kemudian dianalisis melalui pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan SmartPLS.



Gambar.1 Kerangka Penelitian

H1: Flexible Working Arrangement memiliki keterkaitan positif terhadap Job Performance

Dalam penelitiannya, (Coenen & 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., 2012). Flexible working arrangement berguna memenuhi kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan profitabilitas perusahaan (Lewis, 2003)

H2: Komitmen Organisasional berhasil memperkuat pengaruh positif dan signifikan Flexible Working Arrangement terhadap Job Performance

Penelitian oleh (Allen et al., 2013) menyimpulkan bahwa FWA berhubungan positif dengan job performance dan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Studi ini menemukan bahwa FWA dapat meningkatkan komitmen organisasional, yang

pada gilirannya mempengaruhi job performance. Penelitian oleh ([Gašić & Berber, 2021](#)) menemukan bahwa FWA berhubungan positif dengan job performance, dan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Studi ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi cenderung mengoptimalkan FWA untuk meningkatkan kinerja mereka.

H3: Knowledge Sharing memiliki keterkaitan positif terhadap Job Performance

Penelitian oleh ([Wang et al., 2014](#)) dengan judul "Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment" (Journal of Management) meneliti bagaimana insentif dan umpan balik yang tepat dapat memotivasi knowledge sharing dan meningkatkan kinerja kerja. ([Jeon et al., 2011](#)) menemukan bahwa knowledge sharing memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi, terutama dalam hal inovasi dan efisiensi operasional.

H4: Komitmen Organisasional berhasil memperkuat pengaruh positif dan signifikan Knowledge Sharing terhadap Job Performance

Penelitian oleh ([Moon et al., 2014](#)) menemukan bahwa komitmen organisasional memoderasi hubungan antara knowledge sharing dan job performance. Penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara knowledge sharing dan job performance lebih kuat ketika tingkat komitmen organisasional karyawan tinggi. ([Mohamad et al., 2020](#)) Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memoderasi hubungan tersebut, di mana hubungan antara knowledge sharing dan job performance lebih kuat ketika tingkat komitmen organisasional tinggi.

H5: Trust Employee memiliki keterkaitan positif dan signifikan terhadap Job Performance

Hasil penelitian dari ([Sriwidodo & Sugito, 2007](#)) dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, dimana hasil penelitian didapatkan bahwa pengaruh kepercayaan terhadap kinerja karyawan pada PD BPR Bank Pasar Surakarta diperoleh ada pengaruh yang positif dan signifikan. Sriwidodo menjelaskan kepercayaan merupakan sebuah faktor penentu yang penting dari kepuasan terhadap pemimpin karena berasal dari keadaan afektif (misalnya kekaguman terhadap pemimpin) maupun keadaan kognitif (misalnya pemimpin memiliki kepercayaan diri yang tinggi karena kemampuan atau atributnya) bukan berasal dari perilaku yang diamati pimpinan. ([Colquitt et al., 2007](#)) dengan judul penelitian "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance" (Journal of Applied Psychology) meneliti hubungan antara trust (kepercayaan), trustworthiness (kewajaran untuk dipercaya), trust propensity (kecenderungan untuk mempercayai orang lain), dan kinerja kerja. Penelitian ini menemukan bahwa trust dan trustworthiness memiliki hubungan positif dengan kinerja kerja.

H6: Komitmen Organisasional berhasil memperkuat pengaruh positif dan signifikan Trust Employee terhadap Job Performance

Hasil Penelitian dari ([Aziz & Abadiyah, 2022](#)) dengan penelitian yang berjudul "The Effect of Trust and Teamwork on Employee Performance Through Organizational Commitment as an Intervening Variable in Company" meneliti pengaruh kepercayaan karyawan terhadap kinerja

karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan, dan komitmen organisasional dapat memperkuat pengaruh kepercayaan karyawan pada kinerja (Subandrio, 2016) dengan penelitian yang berjudul " Pengaruh Kepercayaan Pada Rekan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Moderator Di UD. Mega Jaya Gresik " meneliti pengaruh kepercayaan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan, dan komitmen organisasional dapat memperkuat pengaruh kepercayaan karyawan pada kinerja.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

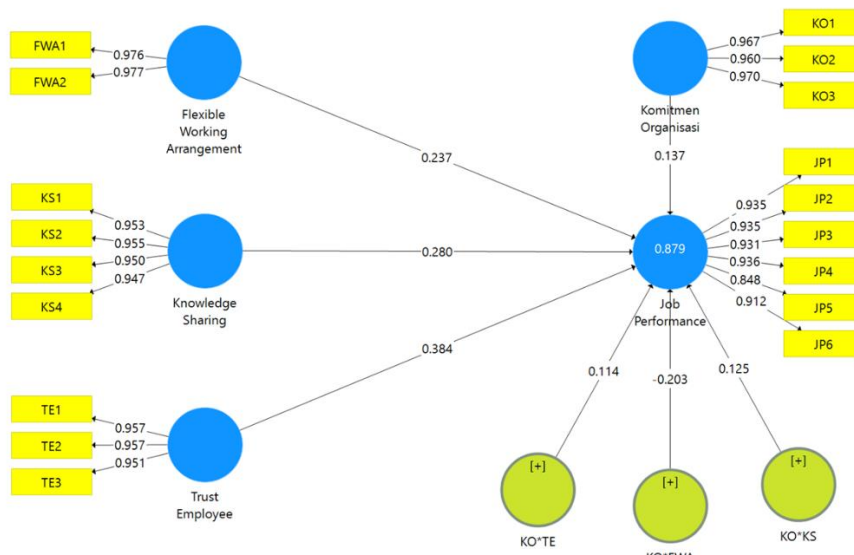
Studi ini ditujukan untuk menginvestigasi determinan krusial yang dapat meningkatkan *job performance* pada seluruh LPD yang beroperasi di wilayah Kecamatan Kuta. Merujuk pada Tabel 1, responden yang berpartisipasi sebagian besarnya ialah karyawan LPD yang bekerja di wilayah Kuta (29%), berusia diatas 45 tahun (57.5%), memiliki pendidikan SMA/SMK (53.5%), serta telah bekerja dengan masa kerja selama diatas 5 tahun (95%).

Tabel : 1
Demografi Responden

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Lokasi LPD		
Tuban	23	11.5%
Kuta	58	29.0%
Legian	26	13.0%
Seminyak	19	9.5%
Kedonganan	54	27.0%
Kelan	20	10.0%
Usia		
17 – 25 Tahun	3	1.5%
26 – 45 Tahun	82	41.0%
> 45 Tahun	115	57.5%
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMK	107	53.5%
D3	6	3.0%
S1	86	43.0%
S2	1	0.5%
Lama Bekerja		
1 – 3 Tahun	1	0.5%
4 – 5 Tahun	9	4.5%
> 5 Tahun	190	95.0%
Total	200	100%

Pengujian tahap pertama yakni dilaksanakannya evaluasi *outer model* yang dipaparkan melalui Gambar 2 dan Tabel 2. Hasil pengujian berhasil mengkonfirmasi bahwa telah terpenuhinya seluruh kriteria validitas dan reliabilitas. Merujuk pada Tabel 2, dapat dibuktikan bahwa pengujian *convergent validity* melalui pendekatan AVE tiap konstruk telah memperoleh skor melampaui syarat sebesar 0.50. Selanjutnya *discriminant validity* melalui pendekatan

cross loading berhasil menegaskan seluruh korelasi indikator telah lebih tinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan konstruk lainnya. Pengujian reliabilitas melalui parameter *cronbach's alpha* dan *composite reliability* telah dikonfirmasi diperolehnya skor melebihi syarat sebesar 0.70. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa data studi telah terbukti akurat dan memiliki tingkat kehandalan yang tinggi.



Gambar.2 PLS Outer Model

Tabel : 2
Evaluasi Outer Model

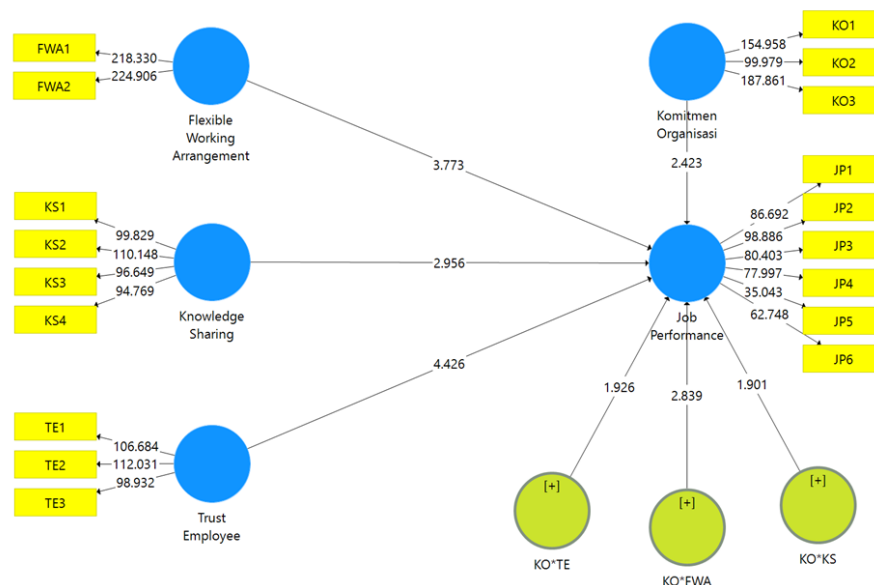
No.	Indikator Reliabilitas/Validitas	Variabael					
		FWA	JP	KO	KS	TE	
1	AVE	0.954	0.840	0.905	0.932	0.913	
2	Composite Reliability	0.976	0.969	0.975	0.976	0.969	
3	Cronbach's Alpha	0.952	0.962	0.965	0.964	0.952	
4	Cross Loading	FWA1	0.976	0.853	0.789	0.867	0.832
		FWA2	0.977	0.863	0.745	0.858	0.816
		JP1	0.825	0.935	0.738	0.853	0.861
		JP2	0.828	0.935	0.770	0.851	0.833
		JP3	0.810	0.931	0.742	0.828	0.823
		JP4	0.803	0.936	0.698	0.836	0.802
		JP5	0.764	0.848	0.684	0.733	0.689
		JP6	0.803	0.912	0.773	0.834	0.823
		KO1	0.775	0.805	0.967	0.800	0.753
		KO2	0.739	0.727	0.960	0.734	0.686
		KO3	0.760	0.786	0.970	0.770	0.759
		KS1	0.858	0.861	0.796	0.953	0.853
KS2	0.847	0.844	0.773	0.955	0.844		
KS3	0.819	0.844	0.719	0.950	0.828		

KS4	0.837	0.870	0.743	0.947	0.857
TE1	0.810	0.844	0.738	0.864	0.957
TE2	0.820	0.842	0.725	0.855	0.957
TE3	0.787	0.837	0.715	0.827	0.951

Catatan: FWA: *Flexible Working Arrangement*; JP: *Job Performance*; KO: *Komitmen Organisasi*; KS: *Knowledge Sharing*; TE: *Trust Employee*

Pengujian tahap kedua yakni dilaksanakannya evaluasi *inner model* yang dipaparkan melalui Gambar 3 dan Tabel 3. Hasil pengujian berhasil mengkonfirmasi bahwa nilai R^2 dengan skor 0.879 memberikan makna bahwa konstruk *job performance* pada karyawan LPD Desa Adat se-Kecamatan Kuta dapat diprediksi sebesar 87.9% oleh determinan mencakup fleksibilitas kerja karyawan, tingkat komitmen terhadap organisasi, proses berbagai pengetahuan, hingga tingkat kepercayaan yang terjalin antara pihak internal perusahaan. Selanjutnya pengujian hipotesis secara keseluruhan dapat dikonfirmasi bahwa ditemukannya hubungan secara signifikan antar konstruk yang ditunjukkan melalui diperolehnya nilai *original sample* dengan nilai positif dan diperolehnya nilai t-statistik > 1.65 dengan p-values < 0.05 .

Lebih lanjut, hasil uji hipotesis secara moderasi mengkonfirmasi bahwa komitmen organisasi terbukti mampu memainkan peran moderasi pada tiap hubungan antar konstruk terhadap *job performance*. Hal ini dapat ditunjukkan melalui diperolehnya nilai signifikansi kurang dari syarat sebesar 0,05. Adapun hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi justru memperlemah hubungan *flexible working arrangement* terhadap *job performance*, dimana ditunjukkan melalui diperolehnya nilai koefisien jalur bernilai negative.



Gambar.3 PLS *Inner Model*

Tabel : 3
Evaluasi Inner Model

	Original Sample	T Statistics	P Values
<i>Flexible Working Arrangement -> Job Performance</i>	0.237	3.773	0.000
<i>Knowledge Sharing -> Job Performance</i>	0.280	2.956	0.002
<i>Trust Employee -> Job Performance</i>	0.384	4.426	0.000
KO*FWA -> Job Performance	-0.203	2.839	0.002
KO*KS -> Job Performance	0.125	1.901	0.029
KO*TE -> Job Performance	0.114	1.926	0.027

R-Square: 0.879

Adjusted R-Square: 0.875

Pengujian hipotesis melalui analisis *bootstrapping* berhasil mengkonfirmasi bahwa konstruk *flexible working arrangement* mampu memberikan kontribusi positif dengan skor 0.237 dan dengan signifikansi senilai 0.000 terhadap konstruk *job performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik fleksibilitas kerja akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Temuan pada studi ini dapat didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Coenen & Kok, 2014) yang 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., 2012). *Flexible working arrangement* berguna memenuhi kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan profitabilitas perusahaan (Lewis, 2003).

Pengujian hipotesis moderasi berhasil membuktikan bahwa konstruk komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan antara konstruk *flexible working arrangement* terhadap *job performance* dengan signifikansi sebesar 0.002. Adapun hasil analisis moderasi menunjukkan bahwa nilai koefisien yang diperoleh yakni sebesar negatif 0.203 sehingga mengindikasikan bahwa komitmen organisasi memperlemah hubungan antara *flexible working arrangement* terhadap *job performance*. Hasil pada penelitian ini sejalan dengan temuan pada penelitian yang dilakukan oleh (Allen et al., 2013) yang menyimpulkan bahwa FWA berhubungan positif dengan *job performance* dan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai moderator dalam hubungan tersebut. Namun, studi yang telah dilakukan tidak mampu menemukan bahwa FWA dapat meningkatkan komitmen organisasional, yang pada gilirannya mempengaruhi *job performance*. Lebih lanjut, hasil studi ini juga tidak dapat didukung oleh hasil penelitian (Gašić & Berber, 2021) yang menemukan bahwa FWA berhubungan positif dengan *job performance*, dan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Temuan pada studi ini mengisyaratkan bahwa tingkat fleksibilitas kerja terhadap kinerja bervariasi tergantung pada tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Konstruk *knowledge sharing* terbukti mampu memberikan kontribusi positif dengan skor 0.280 dan signifikansi senilai 0.002 terhadap konstruk *job performance*, yang mana mengisyaratkan bahwa semakin baik proses berbagi pengetahuan dan kolaborasi antar

karyawan akan mampu menciptakan kinerja yang optimal di kalangan karyawan. Temuan pada penelitian ini selaras dengan hasil studi (Wang et al., 2014) dengan judul "Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment" (Journal of Management) meneliti bagaimana insentif dan umpan balik yang tepat dapat memotivasi knowledge sharing dan meningkatkan kinerja kerja. (Jeon et al., 2011) menemukan bahwa knowledge sharing memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi, terutama dalam hal inovasi dan efisiensi operasional.

Pengujian hipotesis moderasi pada penelitian berhasil membuktikan bahwa konstruk komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan antara konstruk knowledge sharing terhadap job performance dengan signifikansi senilai 0.029. Hasil pada penelitian ini ditemukan dapat diperkuat oleh hasil penelitian (Moon et al., 2014) menemukan bahwa komitmen organisasional memoderasi hubungan antara knowledge sharing dan job performance. Penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara knowledge sharing dan job performance lebih kuat ketika tingkat komitmen organisasional karyawan tinggi (Mohamad et al., 2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memoderasi hubungan tersebut, di mana hubungan antara knowledge sharing dan job performance lebih kuat ketika tingkat komitmen organisasional tinggi.

Konstruk trust employee terbukti mampu memberikan kontribusi positif dengan skor 0.394 dan signifikansi senilai 0.000 terhadap konstruk job performance, yang mana hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan akan mengarah pada semakin optimal kinerja yang dihasilkan. Temuan pada studi ini terbukti dapat didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sriwidodo & Sugito, 2007) yang menjelaskan kepercayaan merupakan sebuah faktor penentu yang penting dari kepuasan terhadap pemimpin karena berasal dari keadaan afektif (misalnya kekaguman terhadap pemimpin) maupun keadaan kognitif (misalnya pemimpin memiliki kepercayaan diri yang tinggi karena kemampuan atau atributnya) bukan berasal dari perilaku yang diamati pimpinan. (Colquitt et al., 2007) turut menemukan bahwa trust dan trustworthiness memiliki hubungan positif dengan kinerja kerja.

Pengujian hipotesis moderasi pada penelitian berhasil membuktikan bahwa konstruk komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan antara konstruk trust employee terhadap job performance dengan signifikansi senilai 0.027. Hasil pada penelitian ini dapat didukung oleh temuan pada penelitian (Aziz & Abadiyah, 2022) yang menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan, dan komitmen organisasional dapat memperkuat pengaruh kepercayaan karyawan pada kinerja. (Subandrio, 2016) pada studinya menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan, dan komitmen organisasional dapat memperkuat pengaruh kepercayaan karyawan pada kinerja.

KESIMPULAN

Studi ini ditujukan untuk menginvestigasi determinan krusial yang dapat meningkatkan job performance pada seluruh LPD yang beroperasi di wilayah Kecamatan Kuta. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja yang optimal dapat tercipta ketika organisasi khususnya LPD mampu memberikan kebebasan dan fleksibilitas bagi karyawannya dalam mengelola waktu dan tempat bekerja, adanya interaksi dan kolaborasi yang aktif dalam proses berbagi pengetahuan di antara karyawan, tingginya tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi,

serta kepercayaan yang tinggi yang terjalin diantara pihak internal LPD. Terkait dengan hal ini, dapat dikatakan bahwa pola kerja fleksibel dengan memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menentukan sekaligus mengelola waktu kerja, lokasi untuk bekerja, hingga tata cara kerja yang sesuai dengan kondisi ataupun kebutuhan para karyawan dapat secara efektif membantu mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan optimal. Lebih lanjut, pertukaran pengetahuan dari pengalaman karyawan pada karyawan lain dapat membantu dalam merumuskan suatu ide atau gagasan agar terciptanya sebuah inovasi baru untuk mencapai keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Adapun Tingginya rasa percaya individu dengan individu lainnya akan mengarah pada semakin kuatnya hubungan sosial yang terjalin pada kedua individu tersebut sehingga pentingnya untuk membangun, menciptakan, meningkatkan, serta mempertahankan hubungan dan kepercayaan yang terjalin antar karyawan dengan organisasi secara keseluruhan.

Temuan menarik pada studi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu berperan sebagai konstruk moderasi secara signifikan. Terciptanya keterikatan secara emosional ini merupakan akar yang akan terus mendorong individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan akan mendorong individu untuk terlibat dalam seluruh aktivitas organisasi dan cenderung akan memperlihatkan loyalitasnya terhadap organisasi. Penelitian ini mampu memberikan kontribusi secara positif bagi literatur sumber daya manusia dengan menghadirkan kerangka penelitian yang menggunakan konstruk komitmen organisasi sebagai variabel moderasi, serta secara praktis bagi pihak LPD dalam merancang strategi ataupun pendekatan yang mampu menciptakan dan sekaligus meningkatkan performa kerja karyawan secara efektif. Pentingnya komitmen ini tentunya menuntut perusahaan untuk selalu berupaya dalam mengelola strategi yang tepat untuk mengelola sumber daya manusianya sehingga akan setia, berkontribusi, serta bertahan untuk bersama-sama mencapai kesuksesan perusahaan

DAFTAR RUJUKAN

- Abid, S., & Barech, D. K. (2017). The impact of flexible working hours on the employees' performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(7), 450–466.
- Adawiyah, R., & Siswanto, S. (2015). Stres kerja, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *EL DINAR: Jurnal Keuangan Dan Perbankan Syariah*, 3(1).
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376.
- Aziz, A., & Abadiyah, R. (2022). The Effect of Trust and Teamwork on Employee Performance Through Organizational Commitment as an Intervening Variable in Company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18. <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.878>
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126–154.

- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Dihag, R. F., Tentama, F., & Bashori, K. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Dan Efikasi Diri Terhadap Komitmen Organisasi Pada Perawat RSUD GENERASI Y. *Psyche: Jurnal Psikologi*, 4(1), 16–30.
- Erwina, E., & Mira, M. (2019). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum (Pam) Tirta Mangkaluku Kota Palopo. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 2(2), 75–81.
- Fadhila, A. A., & Wicaksana, L. (2020). Sistematis Review: Fleksibel Working Arrangement (FWA) Sebagai Paradigma Baru Asn Di Tengah Pandemi Covid-19. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 111–130.
- Garg, P., & Yajurvedi, N. (2016). Impact of work-life balance practices on employees retention and organizational performance—A study on IT industry. *Indian Journal of Applied Research*, 6(8), 105–108.
- Gašić, D., & Berber, N. (2021). The influence of flexible work arrangement on employee behavior during the COVID-19 pandemic in the Republic of Serbia. *Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*, 26(3), 73–88.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 2(1), 134–147.
- Irawati, E. (2019). Menyongsong Flexible Working Arrangement Bagi Asn. *Jurnal Analisis Kebijakan*, 3(1).
- Iriani, A. I. (2015). Knowledge Sharing and Implementation of Its Enabling Factors (A Case Study of Three Types of Company in Indonesia). *Published Journal Telkom University Bandung*.
- Iswandi, T., Djaelani, A. K., & Priyono, A. A. (2018). Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Empiris pada Bagian Umum Di Balai Kota Malang Periode 2018). *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 7(4).
- Jeon, S., Kim, Y., & Koh, J. (2011). An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 251–269.
- Latupapua, C. V., Hiariey, H., & Larwaku, A. (2021). Efek Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepercayaan Organisasi terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan. *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), 206–214.
- Lewis, S. (2003). Flexible working arrangements: Implementation, outcomes, and management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2003*, 18, 1–28.
- Lumbantobing, P. (2011). Manajemen knowledge sharing berbasis komunitas. *Bandung: Knowledge Management Society Indonesia*.
- Mariam, S., & Ramli, A. H. (2017). Determinan kinerja perusahaan pada distributor unggas di Provinsi DKI Jakarta. *Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan*, 413–417.
- Maryance, R. T. (2020). Pengaruh Kepercayaan Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Kepala Sekolah Di Sma Swasta Sekotamadya Jakarta Timur. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 1(03), 213–218.

- Masuda, A. D., Poelmans, S. A. Y., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Abarca, N., Brough, P., Ferreira, P., & Fraile, G. (2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters. *Applied Psychology, 61*(1), 1–29.
- Mohamad, R., Adzrin Raja Ahmad, R., Fadhilah Ismail, R., Zainon, S., Abdul Kadir Juliana, M., Md Nawi, S., & Najuna Misman, F. (2020). Factors of Human Resource Management Practices Affecting Organizational Performance INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP. In *International Journal of Organizational Leadership* (Vol. 9).
- Moon, T.-W., Hur, W.-M., Ko, S.-H., Kim, J.-W., & Yoon, S.-W. (2014). Bridging corporate social responsibility and compassion at work: Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *Career Development International*.
- Mukri, I., & Indrawati, M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Trust Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan Redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik), 2*(02), 178–190.
- Palacios-Marqués, D., Peris-Ortiz, M., & Merigó, J. M. (2013). The effect of knowledge transfer on firm performance: An empirical study in knowledge-intensive industries. *Management Decision*.
- Ramli, A. H. (2019). Work environment, job satisfaction and employee performance in health services. *Business and Entrepreneurial Review, 19*(1), 29–42.
- Rifai, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2021). KEYS TO SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF FLEXIBLE WORKING SPACE AS A NEW NORMALITY IN PUBLIC ORGANIZATIONS. *Business Review and Case Studies, 2*(1), 24.
- Sriwidodo, U., & Sugito, B. (2007). Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya* <https://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/78>
- Subandrio, P. (2016). *Pengaruh Kepercayaan Pada Rekan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Moderator Di UD. Mega Jaya Gresik.* repository.unair.ac.id. <https://repository.unair.ac.id/106246/>
- Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z. M. (2014). Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems: A Quasi-Field Experiment. *Journal of Management, 40*(4), 978–1009. <https://doi.org/10.1177/0149206311412192>
- Widodo, W., & Ali, S. M. (2015). The model of human capital and knowledge sharing towards sustainable competitive advantages. *Problems and Perspectives in Management, 13*, Iss. 4, 124–134.