

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA.

2.1 Landasan Teori

Pada kajian teori peneliti menjelaskan beberapa teori yang mendukung penelitian ini, yaitu: 1) *work life balance*, 2) *flexible working arrangement*, 3) kepuasan kerja karyawan.

2.1.1 *Work life balance*

Satrio et al (2025), menyatakan bahwa *work-life balance* merupakan kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi melalui pengelolaan waktu, energi, dan tanggung jawab secara proporsional. Konsep ini tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga mencakup keseimbangan psikologis dan emosional dalam menjalankan berbagai peran kehidupan.

Nur Ahdianita & Setyaningrum (2024), menjelaskan bahwa *work-life balance* merupakan kondisi di mana individu mampu menjalankan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang tanpa menimbulkan konflik yang berlebihan. Keseimbangan ini penting karena berkaitan dengan kesejahteraan individu serta kualitas kehidupan kerja secara keseluruhan.

Selanjutnya, Putri dan Sugiarto (2024) menyatakan bahwa *work-life balance* berkaitan dengan kondisi individu dalam mengelola peran kehidupan kerja dan pribadi, yang dapat

memengaruhi semangat kerja, tanggung jawab, serta kondisi psikologis karyawan.

Diperkuat oleh Agnieszka & Nikola (2023), *work-life balance* diartikan sebagai keseimbangan antara kehidupan profesional dan personal yang memungkinkan individu mengelola tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga, serta pengembangan diri secara optimal. Konsep ini menekankan adanya integrasi antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Lebih lanjut, Balamurugan & Sreeleka (2020) menjelaskan bahwa *work-life balance* juga berkaitan dengan faktor-faktor seperti jam kerja, kondisi kerja, serta tekanan pekerjaan yang memengaruhi kualitas kehidupan individu.

Selain itu, Dahal et al. (2024) menekankan bahwa dalam konteks kerja modern, terutama pada sistem kerja fleksibel dan *remote working*, kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin penting karena adanya batas yang semakin tipis antara kedua aspek tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi secara efektif yang berdampak pada kesejahteraan, produktivitas, serta kepuasan kerja karyawan.

2.1.1.1 Dimensi Work-Life Balance

Dimensi *work-life balance* menggambarkan bagaimana hubungan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat saling memengaruhi, baik dalam bentuk konflik maupun dampak positif.

Agnieszka & Nikola (2023) menjelaskan bahwa *work-life balance* tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga mencakup bagaimana peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat saling berinteraksi. Adapun dimensi *work-life balance* dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Work to Life Conflict*

Merupakan kondisi di mana tuntutan pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi individu. Dahal et al. (2024) menjelaskan bahwa tekanan pekerjaan dan batas kerja yang tidak jelas dapat menyebabkan berkurangnya waktu untuk keluarga, aktivitas sosial, serta meningkatkan tingkat stres.

b. *Life to Work Conflict*

Merupakan kondisi di mana kehidupan pribadi mengganggu aktivitas pekerjaan. Menurut Balamurugan & Sreeleka (2020), masalah pribadi seperti tanggung jawab keluarga dapat memengaruhi fokus kerja dan menurunkan produktivitas.

c. *Work to Life Enrichment*

Merupakan kondisi di mana pekerjaan memberikan pengaruh positif terhadap kehidupan pribadi individu. Agnieszka & Nikola (2023) menyatakan bahwa pekerjaan dapat

meningkatkan keterampilan, memberikan stabilitas finansial, serta mendukung kualitas hidup individu di luar pekerjaan.

d. *Life to Work Enrichment*

Merupakan kondisi di mana kehidupan pribadi memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan. Dukungan dari keluarga, kondisi psikologis yang baik, serta kehidupan sosial yang seimbang dapat meningkatkan semangat, fokus, dan kinerja individu dalam bekerja (Dahal et al., 2024).

2.1.1.2 Manfaat *work life balance*

Work-life balance memberikan berbagai manfaat bagi individu maupun organisasi, terutama dalam meningkatkan kesejahteraan dan kualitas kerja karyawan.

Balamurugan & Sreeleka (2020) menyatakan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi berkaitan dengan kondisi kesehatan fisik dan mental karyawan. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan tersebut cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah serta kondisi kesehatan yang lebih baik.

Selain itu, Agnieszka & Nikola (2023) menjelaskan bahwa *work-life balance* berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan, motivasi, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki keseimbangan hidup yang baik akan lebih produktif dan memiliki komitmen kerja yang tinggi.

Dahal et al. (2024). juga menekankan bahwa dalam konteks kerja fleksibel, keseimbangan kehidupan kerja membantu karyawan dalam mengelola waktu secara lebih efektif, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manfaat *work-life balance* meliputi peningkatan kesehatan fisik dan mental, peningkatan kesejahteraan, serta peningkatan kualitas kerja dan kepuasan karyawan.

2.1.2 *Flexible working arrangement*

Dimensi *flexible working arrangement* mencerminkan bentuk fleksibilitas yang diberikan organisasi kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Kulikov & Novikov (2017) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja mencakup pengaturan waktu, lokasi, serta cara kerja yang memungkinkan karyawan menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan individu. Sejalan dengan itu, Agnieszka & Nikola (2023) menekankan bahwa fleksibilitas kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan keseimbangan kehidupan kerja.

Adapun dimensi *flexible working arrangement* meliputi:

1. Fleksibilitas Waktu (Time Flexibility)

Merupakan kebebasan yang diberikan kepada karyawan dalam menentukan jam kerja. Karyawan dapat mengatur waktu mulai dan selesai kerja sesuai dengan kebutuhan selama tetap

memenuhi tanggung jawab pekerjaan (Kulikov & Novikov, 2017)

2. Fleksibilitas Lokasi (Telecommuting)

Merupakan kebebasan dalam menentukan lokasi kerja, seperti bekerja dari rumah (*work from home*) atau lokasi lain di luar kantor. Dahal et al. (2024) menyatakan bahwa sistem kerja jarak jauh memberikan kemudahan bagi karyawan dalam mengelola waktu dan mengurangi beban perjalanan.

3. Fleksibilitas Pola Kerja (Work Schedule Flexibility)

Merupakan pengaturan pola kerja yang dapat disesuaikan, seperti sistem kerja hybrid atau *compressed workweek*. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk mengatur beban kerja secara lebih efisien (Agnieszka & Nikola, 2023).

2.1.3 Kepuasan kerja karyawan

Nur Ahdianita & Setyaningrum (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi terhadap pengalaman kerja yang dialami.

Bhattacharya (2025) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap atau persepsi individu terhadap pekerjaan yang mencerminkan perasaan, penilaian, dan pengalaman kerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti lingkungan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier, serta faktor individu seperti usia dan pengalaman kerja.

Balamurugan & Sreeleka (2020) menambahkan bahwa kepuasan kerja juga berkaitan dengan kondisi keseimbangan kehidupan kerja, yang berhubungan dengan kesejahteraan dan kualitas hidup individu.

Selain itu, Nur Ahdianita & Setyaningrum (2024) menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material, tetapi juga oleh pengalaman emosional yang dirasakan karyawan selama bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari evaluasi terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari organisasi maupun individu.

a. Pekerjaan itu sendiri

Aspek ini berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan kemampuan, keterampilan, serta memberikan tantangan yang menarik. Pekerjaan yang bervariasi, tidak monoton, serta memberikan kesempatan untuk berkembang biasanya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

b. Gaji atau upah

Gaji merupakan kompensasi yang diterima karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Tingkat kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh apakah karyawan merasa bahwa gaji yang

diterima sudah adil dan sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, serta kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

c. Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk memperoleh promosi jabatan juga menjadi salah satu aspek penting dalam kepuasan kerja. Karyawan akan merasa lebih puas jika perusahaan memberikan peluang yang jelas untuk pengembangan karier, peningkatan jabatan, serta penghargaan atas prestasi kerja yang telah dicapai.

d. Rekan kerja

Hubungan yang baik dengan rekan kerja juga mempengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang harmonis, saling mendukung, dan adanya kerja sama yang baik antar karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan.

e. Lingkungan fisik/digital

Lingkungan fisik atau digital merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan karena berkaitan dengan kondisi tempat kerja serta fasilitas yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja tidak hanya terbatas pada kondisi fisik di tempat kerja, tetapi juga mencakup lingkungan digital yang digunakan dalam proses kerja, terutama pada organisasi yang memanfaatkan teknologi dalam aktivitas kerjanya.

2.2 Hasil Penelitian yang Relevan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Peneliti	Metode penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Effect of Flexible Working Arrangement and Work-Life Balance on Employee Work Motivation</i> (Mahardiko & Wahyuningtyas, 2025)	Kuantitatif kausal-eksplanatif	<i>Flexible working arrangement, Work life balance, Work motivation</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>Flexible working arrangement</i> dan <i>work life balance</i> berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.
2	A Study On Work Life Balance Of Women Employees In It Sector (Balamurugan & Sreeleka, 2020)	Kuantitatif	<i>Work life balance, kepuasan kerja, Variabel individu seperti jam kerja, konflik keluarga, pengelolaan, dukungan dari rekan kerja</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan wanita di sektor IT memiliki kepuasan kerja dan work-life balance yang baik, serta terdapat hubungan signifikan antar beberapa variabel seperti usia, stres, dan jam kerja.
3	Work Life balance-Employee Perspective (Agnieszka & Nikola, 2023)	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif	Variabel <i>independen work life balance</i> dan <i>Flexible working arrangement</i> . Variabel <i>dependen</i>	<i>Work-Life Balance (X1)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja,

			kepuasan kerja karyawan.	<i>Flexible Working Arrangement (X2)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, <i>Work-life balance</i> dan <i>flexible working arrangement</i> secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
4	<i>Factors Affecting Employees' Job Satisfaction: Organizational and Individual Levels (Wang, 2023)</i>	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif	Variabel independen <i>work life balance</i> dan <i>Flexible working arrangement</i> . Variabel dependen kinerja karyawan	<i>Work-Life Balance (X1)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>flexible Working Arrangement (X2)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>Work-life balance</i> dan <i>flexible working arrangement</i> secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap

				kinerja karyawan
5	<i>The Influence of Working Balance on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variabel (Putri & Sugiarto, 2024)</i>	Kuantitatif	<i>Work life balance, Satisfaction, and Employee Performance</i>	<i>Work life balance</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, <i>work life balance</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh terhadap <i>work life balance</i> .
6	<i>The Influence of Flexible Working Arrangement on Job Satisfaction Mediated by Work-Life Balance Among Organic Employees (Putra, 2025)</i>	Pendekatan Kuantitatif dengan desain kausal asosiatif	<i>Flexible working arrangement, Job satisfaction, Work life balance.</i>	Penelitian menunjukkan bahwa flexible working arrangement dan work life balance berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, WLB bertindak sebagai mediator antara FWA dan kepuasan kerja karyawan.

7	<i>The Effect Of Work Flexibility, Work-Life Balance, And Job Satisfaction Of Millennial Employees</i> (Ahdianita & Setyaningrum, 2025)	Kuantitatif	<i>Flexible working arrangement, work life balance, job satisfaction, job involvement</i>	<i>Flexible working arrangement</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, <i>fleksibel working arrangement</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keterlibatan kerja pada karyawan, keterlibatan kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan, <i>Work life balance</i> sangat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, <i>work life balance</i> secara signifikan memengaruhi keterlibatan kerja karyawan, keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi tidak secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan, keterlibatan
---	--	-------------	---	---

				kerja sebagai variabel mediasi secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja.
8	<i>Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction and Performance (Govender et al., 2020)</i>	Kuantitatif	<i>Flexible Working Arrangement, Job Satisfaction, Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi.
9	<i>The Relationship Between Work-Life Balance and Job Satisfaction Among Remote Workers (Dahal et al., 2024)</i>	Kuantitatif	<i>Work-Life Balance, Job Satisfaction, Remote Work</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> berkaitan dengan kepuasan kerja dalam konteks kerja jarak jauh, terutama dalam pengelolaan waktu dan fleksibilitas kerja.

Tabel 2.2 Penelitian Yang Dilakukan

No	Judul	Metode penelitian	Variabel Penelitian	Subjek
1	Pengaruh <i>work life balance</i> dan <i>flexible working</i>	Kuantitatif survei	<i>Work life balance (work interference with personal life,</i>	Karyawan pada perusahaan

	<i>arrangement terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan PT Vivo Mobile Indonesia, Jakarta.</i>		<i>personal life interference with work, personal life enhancement of work, work enhancement of personal life)</i> <i>Flexible working arrangement</i> (fleksibilitas lokasi, fleksibilitas waktu, fleksibilitas jumlah pekerjaan), Kepuasan kerja (pekerjaan itu sendiri, gaji dan kompensasi, rekan kerja dan atasan, kesempatan promosi, lingkungan fisik)	PT. VIVO Mobile Indonesia
--	--	--	--	---------------------------

Penelitian ini berjudul Pengaruh *Work Life Balance* dan *Flexible Working Arrangement* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Data yang digunakan dalam *work life balance* adalah *work interference with personal life*, *personal life interference with work*, *personal life enhancement of work*, *work enhancement of personal life*. Data yang digunakan dalam flexible working arrangement adalah fleksibilitas waktu, fleksibilitas lokasi, dan jumlah pekerjaan. Data yang digunakan dalam kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, gaji dan kompensasi, rekan kerja dan atasan, kesempatan promosi, dan lingkungan fisik yang mendukung.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan

Work-life balance merupakan kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan

pribadi secara proporsional. Keseimbangan ini memungkinkan individu untuk menjalankan tanggung jawab pekerjaan tanpa mengabaikan kebutuhan pribadi, keluarga, maupun aktivitas sosial lainnya. Selain itu, *work-life balance* juga berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengelola waktu, energi, serta peran yang dijalani dalam kehidupan sehari-hari (Agnieszka & Nikola, 2023)

Nur Ahdianita & Setyaningrum (2024) menjelaskan bahwa *work-life balance* mencerminkan kondisi di mana karyawan mampu menjalankan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang sehingga dapat menciptakan kenyamanan dalam bekerja. Ketika individu mampu mencapai keseimbangan tersebut, maka kondisi psikologis dan emosional karyawan akan lebih stabil.

Selain itu, Balamurugan & Sreeleka (2020) bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi berkaitan dengan kondisi kesejahteraan individu, yang dipengaruhi oleh faktor seperti jam kerja, tekanan pekerjaan, dan kondisi lingkungan kerja. Dalam konteks kerja modern, Dahal et al. (2024) juga menekankan bahwa kemampuan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin penting, terutama pada sistem kerja fleksibel dan remote working.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Putri dan Sugiarto (2024) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki keterkaitan

dengan kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan itu, Nur Ahdianita & Setyaningrum (2024) serta Putra (2025) juga menunjukkan bahwa *work-life balance* berkaitan dengan kondisi kepuasan kerja dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin baik *work-life balance* yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kondisi kepuasan kerja yang dirasakan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan.

2.3.2. Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan

Flexible Working Arrangement (FWA) merupakan sistem kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam menentukan waktu, tempat, maupun cara menyelesaikan pekerjaan. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan tanggung jawab pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadi, sehingga dapat menciptakan keseimbangan dalam menjalankan berbagai peran (Putra, 2025)

Kulikov & Novikov (2017) menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja mencakup pengaturan waktu kerja, lokasi kerja, serta beban kerja yang dapat disesuaikan dengan kondisi individu. Dengan adanya fleksibilitas tersebut, karyawan memiliki keleluasaan dalam

mengatur aktivitas kerja secara lebih mandiri, sehingga dapat meningkatkan kenyamanan dalam bekerja.

Selain itu, Agnieszka dan Nikola (2023) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja seperti pengaturan jam kerja fleksibel, *remote working*, dan sistem kerja hybrid merupakan faktor penting yang dapat mendukung kesejahteraan karyawan. Fleksibilitas ini juga membantu mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dalam konteks kerja modern, Dahal et al. (2024) menekankan bahwa sistem kerja fleksibel memberikan peluang bagi karyawan untuk mengelola waktu kerja secara lebih efektif, meskipun tetap membutuhkan kemampuan dalam menjaga batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2025) menunjukkan bahwa *Flexible Working Arrangement* memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan itu, Nur Ahdianita & Setyaningrum (2024) juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berkaitan dengan kondisi kepuasan kerja serta kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan *Flexible Working Arrangement*, maka semakin baik pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : *Flexible Working Arrangement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan.

2.3.3. Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Flexible Working Arrangement* terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan

Work-life balance dan *flexible working arrangement* merupakan dua konsep yang saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. *Work-life balance* menekankan pada kemampuan individu dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sedangkan *flexible working arrangement* merupakan kebijakan organisasi yang memberikan fleksibilitas dalam pengaturan waktu, tempat, maupun pola kerja (Agnieszka & Nikola, 2023).

Kedua konsep ini saling melengkapi, di mana fleksibilitas kerja yang diberikan oleh organisasi dapat membantu karyawan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan adanya fleksibilitas dalam bekerja, karyawan memiliki kesempatan untuk mengatur waktu dan tanggung jawab secara lebih efektif, sehingga dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih nyaman (Kulikov & Novikov, 2017).

Selain itu, Dahal et al. (2024) menjelaskan bahwa dalam sistem kerja modern, fleksibilitas kerja dan kemampuan dalam menjaga keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor penting dalam mendukung kenyamanan serta pengalaman kerja karyawan.

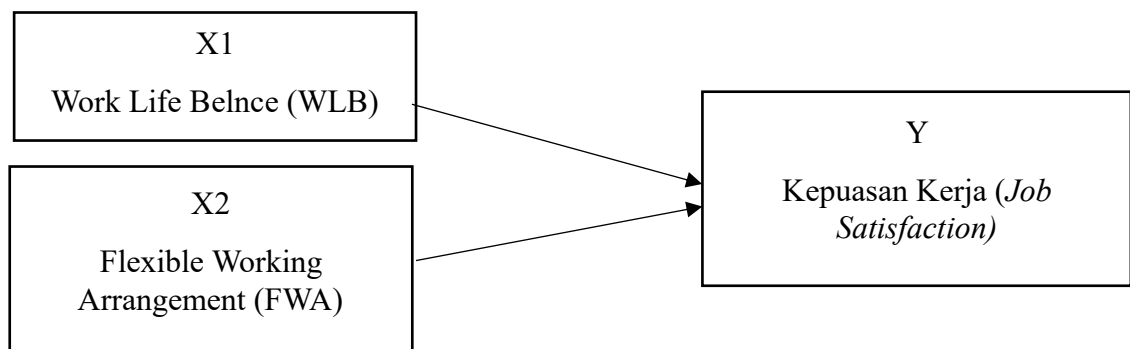
Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut tidak dapat dipisahkan dalam menciptakan kondisi kerja yang optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2025) menunjukkan bahwa *Flexible Working Arrangement* dan *Work-Life Balance* memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja karyawan, di mana *work-life balance* juga berperan sebagai variabel yang menjembatani hubungan tersebut. Sejalan dengan itu, Nur Ahdianita & Setyaningrum (2024) juga menunjukkan bahwa *work-life balance* dan fleksibilitas kerja berkaitan dengan kondisi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan *work-life balance* dan *flexible working arrangement* secara bersama-sama dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih baik dan mendukung kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : *Work-Life Balance* dan *Flexible Working Arrangement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan.

2.4 Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir