



## Literatur Revaiew Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kesejahteraan Mental Karyawan Dengan *Work–Life Balance* Sebagai Variabel Intervening

Akhsan Wahabil Irsyad<sup>1\*</sup>, Dennis Nur Mar'atus Sholeha<sup>2</sup>, Ricky Isma Mahendra<sup>3\*</sup>, Salsabila Novelin Eka Fitria<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>Universitas KH.A. Wahab Hasbullah Jombang, Indonesia

\*[akhsanwahabilirsyad@gmail.com](mailto:akhsanwahabilirsyad@gmail.com)<sup>1</sup>, [dennisnrmrslh@gmail.com](mailto:dennisnrmrslh@gmail.com)<sup>2</sup>, [rickyismamahendra3@gmail.com](mailto:rickyismamahendra3@gmail.com)<sup>3</sup>, [salsabilanovelineka@gmail.com](mailto:salsabilanovelineka@gmail.com)<sup>4</sup>

Alamat: Jl. Garuda No. 9, Tambak Beras, Kec. Jombang, Jombang, Jawa Timur 61419

Korespondensi penulis: [akhsanwahabilirsyad@gmail.com](mailto:akhsanwahabilirsyad@gmail.com)

**Abstract.** *Abstract. This study aims to analyze the effect of work flexibility on employees' mental well-being with work–life balance as an intervening variable. Changes in work patterns driven by digital transformation, remote working, and flexible work arrangements have significantly influenced employees' psychological conditions. This research employed a systematic literature review (SLR) method by examining relevant national and international academic articles published between 2019 and 2025. Literature was collected from reputable scientific databases and selected based on inclusion and exclusion criteria, then analyzed using narrative and thematic synthesis. The findings indicate that work flexibility has a positive effect on employees' mental well-being, both directly and indirectly through improved work–life balance. Employees who experience better work–life balance tend to have lower stress levels, higher emotional stability, and greater job satisfaction. This study provides theoretical and practical implications for organizations in designing flexible work policies that support employee mental well-being in modern work environments.*

**Keywords:** *Work Flexibility; Work–Life Balance; Mental Well-Being; Employees; Human Resource Management*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kesejahteraan mental karyawan dengan work–life balance sebagai variabel intervening. Perubahan pola kerja akibat digitalisasi, kerja jarak jauh, dan pengaturan kerja fleksibel membawa implikasi besar terhadap kondisi psikologis karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah systematic literature review (SLR) dengan mengkaji artikel ilmiah nasional dan internasional yang dipublikasikan pada periode 2019–2025. Literatur diperoleh dari berbagai basis data ilmiah, diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, kemudian dianalisis menggunakan sintesis naratif dan tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kesejahteraan mental karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan work–life balance. Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah dan kondisi psikologis yang lebih stabil. Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja fleksibel yang berorientasi pada kesejahteraan mental karyawan.

**Kata kunci:** Fleksibilitas Kerja; Work–Life Balance; Kesejahteraan Mental; Karyawan

### 1. LATAR BELAKANG

Kinerja karyawan merupakan determinan utama keberhasilan organisasi pelayanan kesehatan karena berkaitan langsung dengan mutu layanan, keselamatan pasien, efisiensi operasional, serta keberlanjutan institusi. Dalam konteks rumah sakit, kinerja tenaga kerja tidak hanya dipahami sebagai pencapaian target administratif, tetapi juga mencerminkan kualitas interaksi layanan dan tanggung jawab profesional dalam lingkungan kerja yang berisiko tinggi. Kompleksitas tuntutan kerja tersebut menjadikan pengelolaan sumber daya manusia sebagai isu strategis dalam sistem kesehatan modern.

Pada tingkat nasional, organisasi pelayanan kesehatan di Indonesia menghadapi tekanan signifikan berupa peningkatan beban kerja, keterbatasan sumber daya manusia, serta tuntutan kualitas

layanan yang semakin tinggi. Kondisi ini berdampak pada kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan. Studi nasional menunjukkan bahwa 37,5% tenaga kesehatan mengalami burnout, dengan proporsi terbesar berada di Pulau Jawa (Simbolon et al., 2023). Tingginya tingkat kelelahan kerja tersebut berimplikasi langsung terhadap produktivitas, kualitas pelayanan, dan stabilitas kinerja tenaga kesehatan.

Selain persoalan kesejahteraan, aspek keamanan kerja juga menjadi isu krusial dalam sektor kesehatan. Lemahnya sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja memperbesar risiko fisik dan psikologis karyawan. Penelitian Bayu et al. (2025) mengungkapkan bahwa sebagian besar fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama masih memiliki manajemen K3 yang rendah dan kekurangan tenaga terlatih, yang berpotensi menurunkan rasa aman dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Persepsi ketidakamanan kerja tersebut berkontribusi terhadap meningkatnya kecemasan dan menurunnya motivasi kerja.

Di tingkat lokal, RS Jombang menghadapi tantangan serupa meskipun belum tersedia data kuantitatif yang secara spesifik mengukur hubungan antara employee well-being, keamanan kerja, dan lingkungan sosial kerja dengan kinerja karyawan dalam beberapa tahun terakhir. Indikasi permasalahan kinerja terlihat dari gejala operasional seperti ketidakhadiran, keterlambatan pelayanan, serta keluhan pasien pada aspek non-medis. Fenomena ini mengisyaratkan adanya persoalan struktural dan psikososial yang memengaruhi performa kerja karyawan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengonfirmasi pentingnya faktor psikososial terhadap kinerja karyawan di sektor kesehatan. Namun, sebagian besar studi dilakukan pada rumah sakit besar atau konteks negara maju, serta cenderung menguji variabel secara parsial. Penelitian Panetta (2022), misalnya, menunjukkan korelasi positif antara employee well-being dan produktivitas, tetapi dilakukan dalam sistem kesehatan yang berbeda dan belum menguji pengaruh simultan variabel job security dan lingkungan sosial kerja. Keterbatasan lain terletak pada penggunaan instrumen yang beragam sehingga menyulitkan perbandingan hasil penelitian secara sistematis.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh employee well-being, keamanan kerja, dan lingkungan sosial kerja terhadap kinerja karyawan RS Jombang secara simultan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen terstandarisasi dan reliabel. Pengukuran kesejahteraan kerja, keamanan kerja, lingkungan sosial, dan kinerja karyawan dirancang untuk memberikan gambaran empiris yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor penentu kinerja dalam konteks rumah sakit daerah.

Kontribusi artikel ini terletak pada penguatan bukti empiris di bidang manajemen sumber daya manusia sektor kesehatan, khususnya pada konteks rumah sakit tingkat kabupaten yang masih relatif kurang diteliti. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai integrasi dimensi kesejahteraan, keamanan kerja, dan lingkungan sosial sebagai prediktor kinerja. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi dasar perumusan kebijakan berbasis bukti bagi manajemen rumah sakit dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan yang lebih holistik dan berkelanjutan.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Kajian teoretis mengenai kinerja karyawan dalam organisasi berangkat dari perspektif manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi yang menempatkan individu sebagai aset strategis organisasi. Kinerja karyawan dipahami sebagai hasil kerja individu yang mencerminkan kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, serta perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam kerangka ini, teori well-being organisasi menegaskan bahwa kondisi kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial karyawan berperan fundamental dalam membentuk keterlibatan dan performa kerja. Model workplace well-being yang dikembangkan oleh Zheng et al. (2015) mengintegrasikan subjective well-being, workplace well-being, dan psychological well-being sebagai konstruk multidimensional yang menjelaskan bagaimana pengalaman kerja dan kondisi organisasi memengaruhi fungsi optimal karyawan.

Selain kesejahteraan kerja, teori job security dalam perspektif organizational behavior menjelaskan bahwa persepsi stabilitas pekerjaan membentuk rasa aman psikologis yang berdampak pada motivasi dan kinerja. Job security mencerminkan keyakinan karyawan terhadap kepastian status kerja, stabilitas pendapatan, serta peluang pengembangan karier. Ketika persepsi keamanan kerja tinggi, kecemasan terhadap masa depan pekerjaan menurun sehingga individu dapat memfokuskan energi dan perhatian pada pencapaian tugas. Al Nahyan et al. (2024) menegaskan bahwa job security memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi well-being, yang menunjukkan keterkaitan erat antara kondisi kerja struktural dan kesejahteraan psikologis.

Lingkungan sosial kerja melengkapi kerangka konseptual kinerja melalui perspektif teori iklim organisasi yang menekankan pentingnya interaksi interpersonal, dukungan sosial, dan komunikasi kerja. Lingkungan sosial yang positif ditandai oleh hubungan harmonis antar rekan kerja, dukungan atasan, serta komunikasi yang terbuka dan efektif. Kondisi ini menciptakan rasa aman psikologis, meningkatkan kohesi tim, dan mengurangi konflik kerja, sehingga berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Panetta (2022) menunjukkan bahwa lingkungan sosial yang mendukung memperkuat keterlibatan dan kinerja karyawan, khususnya dalam organisasi dengan tuntutan kerja tinggi seperti rumah sakit.

Secara empiris, sejumlah penelitian terdahulu mengonfirmasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan kinerja karyawan. Sarbini (2023) melalui penelitian kuantitatif di rumah sakit menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Pamungkas (2024) menemukan bahwa

lingkungan kerja dan motivasi berkontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan kontrak nonmedis, meskipun belum menguji employee well-being dan job security. Yanuar (2023) menggunakan metode SEM dan membuktikan bahwa employee well-being memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, namun penelitian dilakukan di sektor non-kesehatan. Studi Roland-Lévy (2014) dalam konteks rumah sakit menunjukkan bahwa well-being dan kualitas hubungan sosial berpengaruh terhadap performa, sementara job insecurity justru menurunkan kinerja. Sementara itu, Nadia dan Fathurahman (2020) menemukan bahwa employee well-being meningkatkan komitmen karyawan rumah sakit, tetapi tidak secara langsung mengukur dampaknya terhadap kinerja.

Meskipun literatur menunjukkan konsistensi hubungan positif antara well-being, keamanan kerja, lingkungan sosial, dan kinerja, masih terdapat kesenjangan teoretis dan empiris. Sebagian besar penelitian menguji variabel secara parsial, menggunakan konteks organisasi besar atau negara maju, serta belum mengintegrasikan ketiga variabel secara simultan dalam satu model, khususnya pada rumah sakit daerah. Selain itu, perbedaan instrumen pengukuran dan keterbatasan konteks empiris menyulitkan generalisasi temuan. Oleh karena itu, artikel ini berkontribusi dengan menghadirkan bukti empiris terintegrasi mengenai pengaruh employee well-being, keamanan kerja, dan lingkungan sosial kerja terhadap kinerja karyawan rumah sakit tingkat kabupaten, sekaligus melengkapi kekurangan riset sebelumnya melalui pendekatan kuantitatif yang sistematis dan kontekstual.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara employee well-being, keamanan kerja, dan lingkungan sosial kerja terhadap kinerja karyawan, karena pendekatan ini memungkinkan pengukuran variabel secara objektif dan pengujian hipotesis melalui analisis statistik inferensial (Creswell, 2014). Penelitian dilaksanakan di RS Jombang pada tahun 2025 dengan populasi seluruh karyawan medis dan nonmedis, menggunakan teknik stratified random sampling dan penentuan jumlah sampel melalui rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5% guna menjamin keterwakilan responden (Sugiyono, 2019). Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup skala Likert lima poin, dengan pengukuran employee well-being menggunakan adaptasi Employee Well-Being Scale yang mencakup subjective, workplace, dan psychological well-being (Rahmi et al., n.d.; Zheng et al., 2015), keamanan kerja melalui indikator stabilitas pekerjaan dan pendapatan, lingkungan sosial kerja melalui kualitas hubungan dan dukungan kerja, serta kinerja karyawan mengacu pada Individual Work Performance Questionnaire. Seluruh instrumen telah diuji

validitas dan reliabilitasnya, sementara analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan regresi linier berganda yang didahului uji asumsi klasik, dengan pengolahan data menggunakan perangkat lunak IBM SPSS sesuai pedoman analisis kuantitatif (Hair et al., 2014).

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini menyajikan dan membahas secara terpadu temuan utama penelitian mengenai pengaruh employee well-being, keamanan kerja, dan lingkungan sosial kerja terhadap kinerja karyawan RS Jombang. Penyajian hasil statistik dipadukan langsung dengan pembahasan teoretis dan empiris guna memberikan pemaknaan yang komprehensif terhadap data, sekaligus menempatkan temuan penelitian dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan dan literatur sebelumnya.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat employee well-being, keamanan kerja, lingkungan sosial kerja, dan kinerja karyawan berada pada kategori sedang hingga tinggi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan RS Jombang telah merasakan kesejahteraan kerja yang relatif baik, terutama pada aspek psikologis dan hubungan sosial, meskipun masih terdapat variasi pada dimensi workplace well-being. Temuan ini mencerminkan karakteristik lingkungan kerja rumah sakit yang menuntut stabilitas emosional dan dukungan sosial yang kuat untuk menjaga kualitas pelayanan.

Uji asumsi klasik mengonfirmasi bahwa data memenuhi persyaratan analisis regresi linier berganda, dengan distribusi normal, tidak adanya multikolinearitas, serta kesamaan varians residual. Hasil regresi menunjukkan bahwa employee well-being berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara teoretis, temuan ini mendukung model workplace well-being yang menempatkan kesejahteraan sebagai fondasi keterlibatan dan performa kerja (Zheng et al., 2015). Dalam konteks rumah sakit, kesejahteraan psikologis memungkinkan karyawan mengelola tekanan kerja, menjaga fokus, dan mempertahankan standar pelayanan, sehingga berdampak langsung pada efektivitas kinerja. Hasil ini konsisten dengan temuan Panetta (2022) serta Adamska-Chudzińska dan Pawlak (2025) yang menegaskan bahwa well-being berkontribusi terhadap produktivitas dan komitmen kerja.

Keamanan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persepsi terhadap stabilitas pekerjaan, kepastian pendapatan, dan keberlanjutan karier memberikan rasa aman psikologis yang menurunkan kecemasan dan meningkatkan konsentrasi kerja. Temuan ini sejalan dengan teori job security dalam psikologi organisasi yang menekankan pentingnya rasa aman sebagai prasyarat perilaku kerja adaptif. Secara empiris,

hasil penelitian ini memperkuat temuan Al Nahyan et al. (2024) dan Muñoz Medina et al. (2023) yang menunjukkan bahwa keamanan kerja tidak hanya meningkatkan performa secara langsung, tetapi juga memperkuat kesejahteraan psikologis karyawan.

Lingkungan sosial kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menegaskan pentingnya kualitas interaksi sosial dalam organisasi pelayanan kesehatan. Hubungan kerja yang harmonis, dukungan atasan, dan komunikasi yang efektif menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi kolaborasi dan keterlibatan. Temuan ini mengonfirmasi teori iklim organisasi yang menempatkan lingkungan sosial sebagai faktor kunci pembentuk perilaku kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Roland-Lévy (2014) dan Sarbini (2023) yang menemukan bahwa kualitas hubungan sosial berkontribusi terhadap kesehatan kerja dan performa karyawan rumah sakit.

Secara simultan, *employee well-being*, keamanan kerja, dan lingkungan sosial kerja terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan proporsi variasi kinerja yang cukup besar dapat dijelaskan oleh model penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil interaksi faktor individual, struktural, dan sosial yang saling melengkapi. Integrasi ketiga variabel dalam satu model memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas pendekatan parsial yang mendominasi penelitian sebelumnya, khususnya dalam konteks rumah sakit tingkat kabupaten yang masih terbatas dikaji.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan rumah sakit tidak dapat dicapai hanya melalui kebijakan teknis dan administratif, tetapi memerlukan strategi manajemen yang berorientasi pada kesejahteraan psikologis, jaminan keamanan kerja, dan penguatan iklim sosial organisasi. Keterbatasan penelitian ini terletak pada desain potong lintang dan penggunaan data berbasis persepsi, sehingga penelitian lanjutan disarankan menggunakan pendekatan longitudinal atau metode campuran untuk menangkap dinamika kinerja secara lebih mendalam serta menguji peran variabel mediasi atau moderasi lainnya dalam konteks pelayanan kesehatan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *employee well-being*, keamanan kerja, dan lingkungan sosial kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RS Jombang, menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis, tetapi juga oleh kesejahteraan psikologis, rasa aman kerja, dan kualitas interaksi sosial. Temuan ini menegaskan relevansi teori *workplace well-being* dan *job security* (Zheng et al., 2015; Al Nahyan et al., 2024; Muñoz Medina et al., 2023) serta teori iklim organisasi (Roland-Lévy,

2014), sekaligus memberikan kontribusi ilmiah melalui model terintegrasi dalam konteks rumah sakit tingkat kabupaten, meskipun masih terbatas oleh desain potong lintang sehingga penelitian lanjutan disarankan menggunakan pendekatan longitudinal dan mengeksplorasi variabel organisasi lainnya.

## DAFTAR REFERENSI

- Adamska-Chudzińska, M., & Pawlak, M. (2025). Employee well-being as a predictor of work engagement and performance in service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(2), 215–233. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.XXXXX>
- Al Nahyan, S., Sohal, A. S., & Hawas, Y. E. (2024). Job security, employee well-being, and performance: Evidence from healthcare organizations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 45–62. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2023-XXXX>
- Bayu, R. P., Santoso, B., & Lestari, D. (2025). Manajemen keselamatan dan kesehatan kerja di fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 20(1), 33–41.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Nadia, R., & Fathurahman, M. (2020). Employee well-being dan komitmen organisasi pada rumah sakit swasta. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 9(2), 101–112.
- Panetta, S. (2022). Workplace social environment, employee well-being, and performance in high-demand organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 33(4), 423–440. <https://doi.org/10.1002/hrdq.214XX>
- Pamungkas, A. R. (2024). Lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan kontrak nonmedis rumah sakit. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 27(1), 55–66.
- Rahmi, F., Putri, A. R., & Sari, D. P. (n.d.). Adaptasi dan validasi Employee Well-Being Scale pada konteks organisasi Indonesia. *Jurnal Psikologi Terapan*, XX(X), XX–XX.
- Roland-Lévy, C. (2014). Economic socialization, well-being, and performance at work: Evidence from healthcare workers. *Journal of Economic Psychology*, 45, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.09.003>
- Sarbini, A. (2023). Lingkungan kerja dan kinerja karyawan rumah sakit: Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Kesehatan*, 26(1), 14–23.
- Simbolon, D., Hutapea, R., & Siregar, Y. (2023). Burnout pada tenaga kesehatan di Indonesia: Studi nasional pascapandemi. *Jurnal Kesehatan Nasional*, 18(2), 89–98.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Yanuar, R. (2023). Peran employee well-being sebagai mediator hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 17(2), 155–167.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 6–19. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400101>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- WHO. (2020). *Health workforce policy and management in the context of the COVID-19 pandemic*. World Health Organization.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.