



Employee Experience dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Commitment sebagai Variabel Moderasi

Marito Sihombing

Magister Manajemen, Universitas Paramadina

Email: marito.sihombing.ms@gmail.com

Article Info

Article history:

Received December 27, 2025
Revised January 01, 2025
Accepted January 08, 2026

Keywords:

Employee Experience, Work Flexibility, Employee Performance, Organizational Commitment

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Employee Experience and Work Flexibility on Employee Performance with Organizational Commitment as a moderating variable at PT Herbalife Indonesia. A quantitative approach was applied using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method with SmartPLS 4.0 software. The research sample consisted of 130 respondents, determined based on ten times the number of indicators used in the model. The results revealed that Employee Experience has a positive and significant effect on Employee Performance, while Work Flexibility does not have a significant effect. Furthermore, Organizational Commitment was found to moderate the relationship between Employee Experience and Employee Performance but not between Work Flexibility and Employee Performance. These findings indicate that work experience is a dominant factor influencing employee performance, whereas work flexibility requires stronger managerial support and organizational commitment to effectively contribute to productivity. This study provides practical implications for PT Herbalife Indonesia's management to strengthen organizational commitment, enhance employee experience, and align flexible work policies with performance objectives.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Article Info

Article history:

Received December 27, 2025
Revised January 01, 2025
Accepted January 08, 2026

Keywords:

Employee Experience, Fleksibilitas Kerja, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi

ABSTRACT

Adapun tujuannya dari penelitian ini guna menganalisa pengaruhnya dari *Employee Experience* dan *Fleksibilitas Kerja* terhadap *Kinerja Karyawan* dengan *Komitmen Organisasi* sebagai variabel moderasi pada PT Herbalife Indonesia. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)* melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0. Jumlah sampel penelitian ditentukan sebanyak 130 responden berdasarkan 10 kali jumlah indikator dalam model. Temuan ini mengungkapkan bahwasanya *Employee Experience* berpengaruh positif maupun signifikan pada *Kinerja Karyawan*, sementara *Fleksibilitas Kerja* tidak berpengaruh signifikan. Selain itu, *Komitmen Organisasi* terbukti memoderasi hubungannya di antara *Employee Experience* dan *Kinerja Karyawan*, namun tidak memoderasi hubungan antara *Fleksibilitas Kerja* dan *Kinerja Karyawan*. Temuan ini mengindikasikan bahwasanya pengalaman kerja menjadi faktor dominan dalam menentukan kinerja karyawan, sedangkan fleksibilitas kerja membutuhkan dukungan manajerial dan komitmen organisasi yang kuat agar dapat berkontribusi terhadap produktivitas. Penelitian ini



berimplikasi secara praktis bagi manajemen PT Herbalife Indonesia guna memperkuat komitmen organisasi, mengembangkan pengalaman kerja, dan menata kebijakan fleksibilitas agar sejalan dengan pencapaian kinerja perusahaan.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Marito Sihombing

Universitas Paramadina

Email: marito.sihombing.ms@gmail.com

PENDAHULUAN

Fenomena *employee experience* dan *fleksibilitas kerja* menjadi semakin relevan di era transformasi digital, terutama pasca-pandemi COVID-19 yang mendorong perusahaan global, termasuk PT Herbalife Indonesia, guna mengimplementasikan model kerja yang lebih adaptif maupun berorientasi pada kesejahteraan karyawan. *Employee experience* (EX) didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap seluruh interaksi mereka dengan organisasi, mulai dari proses rekrutmen, pelatihan, hingga hubungan kerja sehari-hari yang membentuk loyalitas dan motivasi mereka dalam bekerja (Edenia et al., 2025). PT Herbalife Indonesia sebagai perusahaan multinasional di sektor kesehatan dan nutrisi menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja tinggi di tengah meningkatnya tuntutan fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja. Karyawan membutuhkan ruang untuk mengatur waktu dan lokasi kerja agar produktivitas tetap terjaga; di sisi lain, perusahaan harus memastikan komitmen organisasi tidak menurun akibat berkurangnya interaksi langsung dan kedekatan budaya kerja.

Employee experience berperan besar dalam membentuk kinerja dan loyalitas karyawan karena mencerminkan sejauh mana organisasi membangun lingkungan kerjanya yang mendukung pertumbuhan individu maupun kesejahteraan emosionalnya. Menurut Badrianto et al. (2024), pengalaman kerja yang positif mampu meningkatkan performa karyawan karena mereka merasa diakui, dilibatkan, dan diberdayakan dalam proses kerja. Karyawan dengan pengalaman kerja yang baik akan menunjukkan tingkat keterlibatan dan motivasi yang tinggi sehingga berdampak langsung terhadap pencapaian target organisasi. Namun demikian, penelitian lain menyoroti bahwasanya efek positif *employee experience* ini dapat berkurang bila organisasi tidak memperhatikan faktor kontekstual seperti fleksibilitas dan dukungan manajerial yang memadai (Muawanah et al., 2022).

Fleksibilitas kerja merupakan kebijakan yang memberikan kebebasan bagi karyawan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja dengan tetap memperhatikan tanggung jawab pekerjaan. Studi oleh Musarofah & Djawoto (2024) menjelaskan bahwasanya fleksibilitas kerja mempunyai pengaruhnya yang positif pada produktivitas, terutama di industri jasa dan teknologi, di mana hasil kerja lebih diukur dari output daripada waktu kehadiran. Sejalannya hal ini dengan kajian Luthfi et al. (2025) yang menegaskan bahwasanya fleksibilitas kerja ganda (kombinasi *remote work* dan *on-site*) mampu meningkatkan kinerja tugas dan



kontekstual, terutama bila didukung oleh kepercayaan organisasi dan teknologi kolaboratif yang efektif. Bagi PT Herbalife Indonesia, kebijakan ini dapat menjadi strategi kunci dalam mempertahankan talenta muda yang menginginkan keseimbangan antara karier dan kehidupan pribadi tanpa mengorbankan komitmen terhadap perusahaan.

Organizational commitment atau komitmen organisasi menjadi faktor moderasi penting dalam hubungan antara *employee experience*, fleksibilitas kerja, dan kinerja karyawan. Menurut Astuti & Soliha (2021), komitmen organisasi menggambarkan tingkat identifikasi karyawan terhadap berbagai nilai maupun tujuan organisasi, serta kesediaannya agar tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi akan lebih tahan pada tekanan pekerjaan dan cenderung berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan organisasi, meskipun dihadapkan pada perubahan sistem kerja yang fleksibel. Penelitian Fauzi et al. (2025) menunjukkan bahwasanya fleksibilitas kerja meningkatkan kepuasan dan produktivitas, namun efek tersebut lebih kuat bila karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Sebaliknya, tanpa komitmen yang kuat, kebijakan fleksibilitas justru dapat menurunkan disiplin kerja dan menurunkan efektivitas tim.

Dalam PT Herbalife Indonesia, *employee experience* menjadi indikator utama dalam menciptakan budaya kerja berbasis kinerja dan kepuasan. Karyawan yang merasa dihargai dan mendapatkan pengalaman positif selama bekerja akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Didukungnya hal ini dengan kajian Paramita et al. (2020) yang menemukan bahwasanya budaya organisasi dan komitmen organisasi memberikan pengaruhnya yang signifikan terhadap kepuasan maupun kinerja karyawan di sektor jasa di Indonesia. Penelitian Diana et al. (2020) memperkuat bahwasanya komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruhnya dari konflik kerja pada kepuasan dan kinerja, di mana karyawan dengan komitmen tinggi tetap menunjukkan performa optimal meski dihadapkan pada tekanan pekerjaan.

Secara empiris, berbagai organisasi di Indonesia telah mengadopsi kebijakan *hybrid working* yang meningkatkan pengalaman kerja dan fleksibilitas karyawan, termasuk perusahaan di sektor kesehatan seperti PT Herbalife Indonesia. Fleksibilitas yang diberikan melalui kebijakan kerja jarak jauh, jam kerja fleksibel, dan sistem kerja berbasis hasil telah terbukti meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memperkuat kepercayaan antara manajemen dan karyawan (Gusti & Dewi, 2024). Namun, tantangan muncul ketika kurangnya interaksi langsung dapat mengurangi rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat berperan sebagai faktor moderasi yang menjaga keseimbangan antara otonomi karyawan dan kesetiaan terhadap perusahaan.

Fenomena nyata di PT Herbalife Indonesia menunjukkan bahwasanya implementasi sistem kerja fleksibel sejak pandemi telah memberikan dampak positif terhadap keseimbangan hidup karyawan, tetapi pada beberapa divisi terjadi penurunan *team cohesion* dan disiplin waktu. Hal ini memperkuat pentingnya penelitian empiris untuk memahami sejauh mana *employee experience* dan fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan mempertimbangkan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Dengan semakin kompetitifnya pasar tenaga kerja, perusahaan seperti Herbalife perlu mengembangkan kebijakan sumber daya manusia yang tidak hanya memberikan penekanan pada produktivitas



namun juga kesejahteraan psikologis karyawan sebagai bentuk investasi jangka panjang dalam mempertahankan talenta berkualitas.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuannya dari penelitian ini guna menganalisis pengaruhnya dari *employee experience* maupun fleksibilitas kerja pada kinerja karyawan dengan *organizational commitment* sebagai variabel moderasi di PT Herbalife Indonesia. Diharapkannya temuan ini mampu berkontribusi dengan teoretis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia modern serta kontribusi praktis dalam penyusunan kebijakan organisasi yang efektif dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika dunia kerja kontemporer.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS), yang dianggap sesuai guna melakukan pengujian atas hubungannya yang kausal antar variabel laten dengan jumlah sampel relatif kecil dan model yang kompleks (Dekawati et al., 2025). Pendekatan ini dipilih karena SEM-PLS tidak mensyaratkan distribusi data normal dan mampu menguji hubungan moderasi yang melibatkan variabel *organizational commitment*. Penggunaan metode ini juga didukung oleh studi Putri et al. (2021) yang meneliti pengaruhnya dari fleksibilitas kerja maupun kepuasan kerja pada kinerja menggunakan PLS-SEM pada konteks karyawan di Indonesia, serta Kusumaningrum et al. (2025) yang menilai pengaruh komitmen organisasi dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan sektor jasa.

Adapun populasinya mencakup keseluruhan karyawan tetap PT Herbalife Indonesia, dengan teknik pengambilan sampel mempergunakan *purposive sampling* berdasarkan kriteria: (1) telah bekerja minimal satu tahun, (2) memiliki pengalaman kerja dalam berbagai proyek atau posisi, dan (3) terlibat langsung dalam pelaksanaan kebijakan fleksibilitas kerja. Berdasarkan aturan umum *SEM-PLS*, ukuran sampel minimum adalah 10 kali jumlah indikator yang diadopsi dalam model penelitian (Hair et al., 2021). Penelitian ini menggunakan total 13 indikator, dimana tiga untuk variabel *employee experience*, tiga untuk *work flexibility*, empat untuk *employee performance*, dan tiga untuk *organizational commitment*. Dengan demikian, jumlah minimum responden yang diperlukan adalah 130 orang (10×13) agar model mempunyai daya prediksi dan reliabilitas yang baik.

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang tersusun sebagaimana skala Likert 5 poin (1 = “sangat tidak setuju” - 5 = “sangat setuju”) untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap indikator. Variabel Employee Experience (X_1) diadaptasi dari konsep Paloniemi (2006), yang mencakup: (a) masa kerja yang dimiliki, (b) jenis pekerjaan yang pernah dilakukan, dan (c) relevansi pekerjaan dengan latar belakang pendidikan. Variabel Work Flexibility (X_2) merujuk pada indikator dari Possenriede & Plantenga (2011), yaitu (a) *time flexibility*, (b) *scheduling flexibility*, dan (c) *place flexibility*. Variabel Employee Performance (Y) menggunakan empat indikator dari Siskayanti & Sanica (2022), meliputi (a) kuantitas hasil, (b) kualitas hasil, (c) kehadiran, dan (d) kemampuan bekerja sama. Sedangkan Organizational Commitment (Z) sebagai variabel moderasi diukur menggunakan model Allen & Meyer (1990) yang terdiri dari (a) komitmen afektif, (b) komitmen kontinuan, dan (c) komitmen normatif.



Pengumpulan data dilaksanakan melalui survei daring mengadopsi platform Google Form agar memudahkan partisipasi responden dari berbagai departemen PT Herbalife Indonesia. Prosedur pengumpulan data mengikuti tahapan: (1) penyusunan item kuesioner berdasarkan kajian literatur; (2) uji validitas isi (*content validity*) melalui *expert judgment* oleh dosen dan praktisi HRD; (3) uji coba instrumen pada 30 karyawan untuk menguji reliabilitas awal; dan (4) penyebaran kuesioner akhir ke 130 responden terpilih. Menurut Yovita & Setia (2025), prosedur ini penting untuk memastikan setiap indikator memiliki kejelasan semantik dan relevansi terhadap konteks organisasi di Indonesia.

Analisis data dilaksanakan dengan mengadopsi perangkat lunak SmartPLS versi 4.0, dengan dua tahap utama. Analisis *outer model* dipergunakan dalam menguji validitas maupun reliabilitas konstruk, meliputi uji *convergent validity* dengan nilai *loading factor* $> 0,7$, *average variance extracted (AVE)* $> 0,5$, dan *composite reliability* $> 0,6$ (Nugroho et al., 2020). Sementara itu, analisis *discriminant validity* dilaksanakan dengan dilihatnya *cross-loading* dan kriteria Fornell-Larcker. Tahap selanjutnya adalah analisis *inner model* yang bertujuan melakukan pengujian hubungannya antar variabel laten dengan melihat nilai *path coefficient*, R^2 , dan Q^2 . Pengujian signifikansi dilakukan melalui metode *bootstrapping* dengan 5.000 resampling untuk memastikan stabilitas estimasi dan signifikansi jalur hubungan (Hendrawan et al., 2025).

Model penelitian ini menempatkan *employee experience* (X_1) dan *work flexibility* (X_2) sebagai variabel independen, *employee performance* (Y) sebagai variabel dependen, maupun *organizational commitment* (Z) sebagai variabel moderasi. Uji moderasi dilakukan dengan pendekatan *product indicator approach* di dalam SEM-PLS, di mana interaksi antara X dan Z dihitung untuk menilai apakah komitmen organisasi memperlemah ataupun memperkuat hubungannya di antara pengalaman kerja maupun fleksibilitas terhadap kinerja. Teknik ini telah digunakan secara efektif oleh Handomi et al. (2025) dalam menguji peran komitmen organisasi terhadap pengaruh karakteristik pekerjaan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan sektor kesehatan di Indonesia.

Selain itu, uji *Goodness of Fit* dilaksanakan dengan melihat nilai *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* $< 0,08$, yang memperlihatkan bahwasanya model mempunyai kesesuaian yang baik. Nilai R^2 diadopsi guna menilai besarnya kontribusi independen pada dependen, sedangkan f^2 *effect size* digunakan untuk mengukur kekuatan efek moderasi dalam model. Evaluasi model juga mencakup *predictive relevance* (Q^2) dan *variance inflation factor (VIF)* guna memastikan tidak terjadi multikolinearitasnya antar konstruk.

Dengan demikian, rancangan metode ini tidak hanya memberikan dasar analitis yang kuat guna melakukan pengujian pengaruhnya dari *employee experience* maupun *work flexibility* pada kinerja, tetapi juga memverifikasi peran *organizational commitment* sebagai variabel moderasi yang menentukan kekuatan hubungan tersebut di lingkungan kerja PT Herbalife Indonesia. Diharapkannya penelitian ini berkontribusi dengan praktis dalam pengambilan kebijakan manajemen sumber daya manusia berbasis data empiris serta memperkaya literatur manajemen kontemporer yang berfokus pada model kerja fleksibel di era digital.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Outer Loading

	EE	FK	KK	OC
EE1	0.825			
EE2	0.765			
EE3	0.725			
FK1		0.985		
FK2		0.944		
FK3		0.959		
KK1			0.791	
KK2			0.769	
KK3			0.823	
KK4			0.805	
OC1				0.934
OC2				0.927
OC3				0.791

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* pada Tabel 1, seluruh indikator pada setiap variabel mempunyai *loading factor* > 0,70, yang berarti semua indikator dinyatakan valid dalam merefleksikan konstruknya. Untuk variabel Employee Experience (EE), nilai *loading* berkisar antara 0,725 hingga 0,825, menunjukkan bahwasanya ketiga indikator yaitu masa kerja, jenis pekerjaan, dan relevansi pekerjaan dengan pendidikan memiliki kontribusi yang baik dalam menggambarkan pengalaman kerja karyawan. Pada variabel Fleksibilitas Kerja (FK), seluruh indikator mempunyai nilai *loading* sangat tinggi, yakni antara 0,944 hingga 0,985, menandakan bahwasanya fleksibilitas waktu, penjadwalan, dan lokasi merupakan representasi kuat dari konstruk tersebut. Sementara itu, indikator pada variabel Kinerja Karyawan (KK) juga menunjukkan validitas yang memadai dengan nilai antara 0,769 - 0,823, yang memberikan indikasi bahwasanya kualitas, kuantitas, kehadiran, dan kerja sama antar karyawan mampu menjelaskan kinerja secara konsisten. Terakhir, variabel Komitmen Organisasi (OC) memperlihatkan nilai *loading* antara 0,791 - 0,934, menegaskan bahwasanya dimensi komitmen afektif, kontinuan, dan normatif memiliki pengaruh yang kuat dalam merefleksikan konstruk komitmen organisasi secara keseluruhan.

Tabel 2. Nilai AVE

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
EE	0.660	0.660	0.816	0.597
FK	0.961	0.978	0.974	0.927
KK	0.809	0.814	0.875	0.636
OC	0.860	0.858	0.916	0.786



Berdasarkan hasil uji validitas konvergen pada Tabel 2, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE > 0,50, yang berarti setiap konstruk mampu menjelaskan > 50% varians indikatornya secara baik. Variabel Employee Experience (EE) mempunyai nilai AVE 0,597, menunjukkan bahwasanya indikator masa kerja, jenis pekerjaan, dan relevansi pendidikan memberikan kontribusi yang memadai terhadap pembentukan konstruk pengalaman kerja. Variabel Fleksibilitas Kerja (FK) memperlihatkan nilai AVE tertinggi sebesar 0,927, yang menandakan tingkat validitas konvergen yang sangat kuat; hal ini menunjukkan bahwasanya indikator fleksibilitas waktu, penjadwalan, dan lokasi benar-benar merepresentasikan konsep fleksibilitas kerja secara konsisten. Selanjutnya, variabel Kinerja Karyawan (KK) memiliki nilai AVE 0,636, menegaskan bahwasanya indikator kuantitas, kualitas, kehadiran, dan kerja sama mampu menjelaskan variasi konstruk kinerja karyawan dengan baik. Adapun variabel Komitmen Organisasi (OC) memperoleh nilai AVE sebesar 0,786, yang juga mengindikasikan bahwasanya dimensi afektif, kontinuan, dan normatif berperan signifikan dalam menggambarkan komitmen organisasi secara utuh.

Tabel 3. Cross Loading

	EE	FK	KK	OC
EE1	0.825	0.575	0.549	0.427
EE2	0.765	0.450	0.509	0.420
EE3	0.725	0.274	0.563	0.799
FK1	0.566	0.985	0.337	0.286
FK2	0.562	0.944	0.260	0.362
FK3	0.491	0.959	0.302	0.163
KK1	0.547	0.315	0.791	0.434
KK2	0.508	0.285	0.769	0.411
KK3	0.571	0.100	0.823	0.505
KK4	0.606	0.315	0.805	0.487
OC1	0.581	0.196	0.492	0.934
OC2	0.594	0.222	0.503	0.927
OC3	0.719	0.308	0.534	0.791

Berdasarkan hasil uji cross loading pada Tabel 3, seluruh indikator mempunyai nilai *loading* tertinggi pada setiap konstruknya jika dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini memperlihatkan bahwasanya setiap indikator mampu merefleksikan variabel yang diwakilinya secara tepat, sehingga memenuhi kriteria discriminant validity. Untuk variabel Employee Experience (EE), nilai *loading* indikator EE1 (0,825), EE2 (0,765), dan EE3 (0,725) lebih besar terhadap konstruk EE dibandingkan terhadap konstruk lain seperti FK, KK, maupun OC, yang menegaskan bahwasanya berbagai indikator tersebut benar-benar mengukur pengalaman kerja karyawan secara konsisten. Demikian pula, indikator Fleksibilitas Kerja (FK) yaitu FK1 (0,985), FK2 (0,944), dan FK3 (0,959) menunjukkan nilai *loading* jauh lebih tinggi terhadap konstruk FK dibandingkan korelasi silang dengan konstruk lainnya, memperkuat bukti bahwasanya masing-masing indikator merepresentasikan fleksibilitas kerja dengan sangat baik.



Pada variabel Kinerja Karyawan (KK), nilai *loading* indikator KK1–KK4 berada pada rentang 0,769 hingga 0,823, yang lebih besar daripada korelasi silang dengan variabel lain, sehingga indikator tersebut valid dalam menjelaskan konstruk kinerja. Sementara itu, variabel Komitmen Organisasi (OC) memiliki nilai *loading* tinggi untuk OC1 (0,934), OC2 (0,927), dan OC3 (0,791), yang secara signifikan lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel EE, FK, atau KK. Kondisi ini mengindikasikan bahwasanya indikator pada setiap konstruk tidak mengalami tumpang tindih antarvariabel dan secara jelas membedakan satu konstruk dari konstruk lainnya.

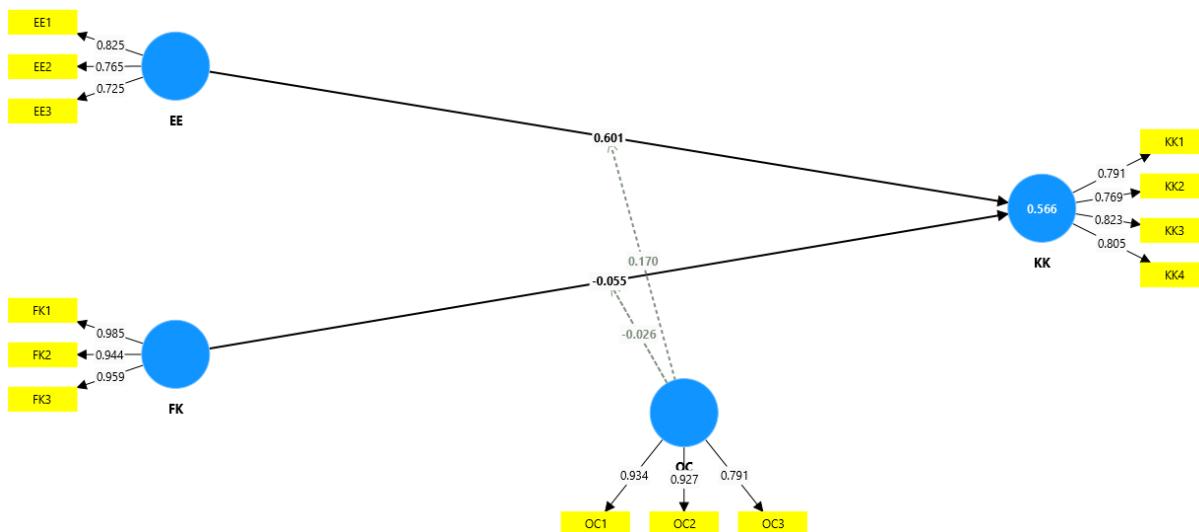
Tabel 4. Construct Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
EE	0.660	0.660	0.816	0.597
FK	0.961	0.978	0.974	0.927
KK	0.809	0.814	0.875	0.636
OC	0.860	0.858	0.916	0.786

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas konstruk pada Tabel 4, terlihat bahwasanya seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (rho_c) di atas ambang batas yang direkomendasikan, yaitu 0,70, yang menunjukkan bahwasanya semua indikator dalam model penelitian ini reliabel dan konsisten dalam mengukur konstruktunya masing-masing. Variabel Employee Experience (EE) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,660 dan *composite reliability* sebesar 0,816, yang menandakan reliabilitas masih dapat diterima untuk penelitian eksploratif karena berada di atas nilai minimum 0,60.

Selanjutnya, variabel Fleksibilitas Kerja (FK) memperlihatkan reliabilitas paling tinggi dengan Cronbach's Alpha 0,961 dan *composite reliability* 0,974, menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat kuat. Hal ini mengindikasikan bahwasanya indikator fleksibilitas waktu, penjadwalan, dan lokasi saling berkorelasi tinggi dalam menjelaskan konsep fleksibilitas kerja. Variabel Kinerja Karyawan (KK) juga menunjukkan reliabilitas yang baik, dengan nilai Cronbach's Alpha 0,809 dan *composite reliability* 0,875, yang berarti keempat indikatornya (kuantitas, kualitas, kehadiran, dan kerja sama) memiliki hubungan internal yang stabil dan dapat dipercaya untuk mengukur kinerja karyawan.

Adapun variabel Komitmen Organisasi (OC) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,860 dan *composite reliability* sebesar 0,916, yang tergolong sangat tinggi, mencerminkan bahwasanya indikator komitmen afektif, kontinuan, dan normatif secara konsisten menggambarkan dimensi komitmen organisasi. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas internal baik berdasarkan Cronbach's Alpha maupun *composite reliability*, sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan handal untuk digunakan dalam pengujian model struktural selanjutnya menggunakan SEM-PLS.



Gambar 1. Outer Model

Tabel 5. R Square

	R-square	R-square adjusted
KK	0.566	0.548

Berdasarkan hasil pengujian nilai R-square pada Tabel 5, diperoleh nilai R-square sebesar 0,566 dan R-square adjusted sebesar 0,548 untuk variabel Kinerja Karyawan (KK). Nilai ini menunjukkan bahwasanya variabel independen, yaitu *Employee Experience (EE)*, *Fleksibilitas Kerja (FK)*, serta variabel moderasi *Komitmen Organisasi (OC)*, mampu menjelaskan 56,6% variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 43,4% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Berdasarkan kriteria interpretasi, nilai R-square sebesar 0,566 tergolong dalam kategori moderat, yang berarti bahwasanya model penelitian memiliki daya jelaskan yang cukup baik terhadap kinerja karyawan.

Tabel 6. Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
EE -> KK	0.601	0.606	0.128	4.698	0.000
FK -> KK	-0.055	-0.047	0.088	0.618	0.536
OC x FK -> KK	-0.026	-0.019	0.068	0.379	0.705
OC x EE -> KK	0.170	0.160	0.063	2.719	0.007

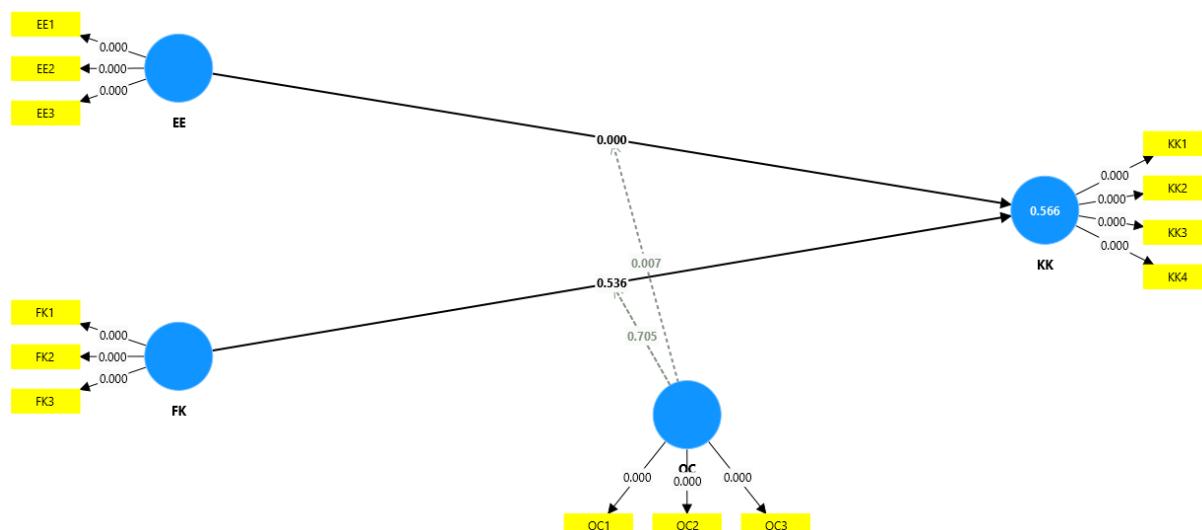
Berdasarkan hasil analisis path coefficient pada Tabel 6, nilai original sample (O) menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antarvariabel dalam model struktural. Hasil pengujian menunjukkan bahwasanya pengaruh Employee Experience (EE) terhadap Kinerja Karyawan (KK) memiliki nilai koefisien sebesar 0,601, yang berarti hubungan positif dan kuat



antara keduanya. Artinya, semakin tinggi pengalaman kerja yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Sebaliknya, pengaruh Fleksibilitas Kerja (FK) terhadap Kinerja Karyawan (KK) memiliki nilai koefisien -0,055, yang menunjukkan arah hubungan negatif namun sangat lemah. Hal ini mengindikasikan bahwasanya fleksibilitas kerja secara langsung tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja, bahkan cenderung menurunkan efektivitas apabila tidak diimbangi dengan kedisiplinan dan tanggung jawab individu.

Selanjutnya, untuk hubungan moderasi, hasil menunjukkan bahwasanya interaksi antara Komitmen Organisasi (OC) dan Fleksibilitas Kerja (FK) terhadap Kinerja Karyawan (KK) memiliki nilai koefisien -0,026, yang berarti hubungan negatif dan sangat kecil. Ini menandakan bahwasanya komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja. Namun, interaksi antara Komitmen Organisasi (OC) dan Employee Experience (EE) terhadap Kinerja Karyawan (KK) memiliki nilai koefisien 0,170, yang menunjukkan hubungan positif dan memperkuat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja.



Gambar 2. Inner Model

Tabel 7. Total Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
EE -> KK	0.601	0.606	0.128	4.698	0.000
FK -> KK	-0.055	-0.047	0.088	0.618	0.536
OC x FK -> KK	-0.026	-0.019	0.068	0.379	0.705
OC x EE -> KK	0.170	0.160	0.063	2.719	0.007

Berdasarkan hasil analisis Total Effect pada Tabel 7, dapat disimpulkan bahwasanya hubungan antarvariabel dalam model memiliki variasi kekuatan dan signifikansi yang berbeda-



beda. Nilai *T-statistics* dan *P-values* digunakan untuk menentukan apakah pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Hasil menunjukkan bahwasanya Employee Experience (EE) terhadap Kinerja Karyawan (KK) memiliki nilai *T-statistics* sebesar 4.698 dan *P-value* 0.000, yang berarti pengaruhnya signifikan pada tingkat kepercayaan 99% ($p < 0.01$). Dengan demikian, pengalaman kerja memiliki kontribusi langsung dan kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan, di mana setiap peningkatan dalam pengalaman kerja berbanding lurus dengan peningkatan performa individu di PT Herbalife Indonesia.

Sebaliknya, pengaruh Fleksibilitas Kerja (FK) terhadap Kinerja Karyawan (KK) menunjukkan *T-statistics* sebesar 0.618 dengan *P-value* 0.536, yang berada jauh di atas ambang batas signifikansi ($p > 0.05$). Artinya, fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga pemberlakuan sistem kerja fleksibel belum tentu meningkatkan produktivitas tanpa dukungan mekanisme pengawasan dan tanggung jawab yang kuat.

Untuk hubungan moderasi, interaksi antara Komitmen Organisasi (OC) dan Fleksibilitas Kerja (FK) terhadap Kinerja Karyawan (KK) memiliki *T-statistics* 0.379 dan *P-value* 0.705, menandakan bahwasanya efek moderasi tersebut tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwasanya tingkat komitmen organisasi tidak cukup untuk memperkuat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh interaksi antara Komitmen Organisasi (OC) dan Employee Experience (EE) terhadap Kinerja Karyawan (KK) yang memiliki *T-statistics* 2.719 dan *P-value* 0.007. Nilai ini menunjukkan bahwasanya efek moderasi tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 99%, sehingga dapat disimpulkan bahwasanya komitmen organisasi memperkuat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan berpengalaman, semakin tinggi pula kontribusi mereka terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pembahasan

Pengaruh *Employee Experience* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya *employee experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,601 dengan nilai p 0,000 menegaskan bahwasanya semakin tinggi pengalaman kerja yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Edenia et al. (2025) yang menyatakan bahwasanya pengalaman kerja membentuk kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan teknologi dan meningkatkan efektivitas kerja. Penelitian Badrianto et al. (2024) juga mengonfirmasi bahwasanya pengalaman kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja karena memberikan pemahaman mendalam terhadap proses organisasi dan budaya kerja. Dalam PT Herbalife Indonesia, hal ini menunjukkan bahwasanya karyawan dengan masa kerja panjang dan pengalaman lintas fungsi lebih mampu mencapai target serta menampilkan perilaku kerja produktif.

Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwasanya fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien -0,055 dan *p-value* 0,536. Artinya, penerapan kebijakan kerja fleksibel belum secara langsung meningkatkan kinerja di PT



Herbalife Indonesia. Hal ini sejalan dengan temuan Musarofah & Djawoto (2024), yang menjelaskan bahwasanya fleksibilitas kerja hanya akan berdampak positif terhadap produktivitas bila diimbangi oleh motivasi intrinsik dan disiplin kerja yang tinggi. Sementara itu, Fauzi et al. (2025) menegaskan bahwasanya fleksibilitas kerja meningkatkan kepuasan tetapi tidak selalu berdampak langsung pada kinerja karena faktor lingkungan kerja dan kepemimpinan turut berperan. Dalam PT. Herbalife, fleksibilitas mungkin masih dianggap sebagai fasilitas tambahan, bukan faktor utama yang menentukan hasil kerja, terutama karena adanya target penjualan dan standar kinerja yang ketat.

Pengaruh *Employee Experience* terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi *Organizational Commitment*

Analisis moderasi menunjukkan bahwasanya komitmen organisasi memperkuat pengaruh *employee experience* terhadap kinerja dengan nilai koefisien 0,170 dan *p-value* 0,007. Hal ini berarti karyawan dengan pengalaman kerja tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal jika mereka juga memiliki komitmen emosional dan loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Temuan ini mendukung hasil studi Astuti & Soliha (2021) yang menyatakan bahwasanya komitmen organisasi memperkuat hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, Muawanah et al. (2022) juga menemukan bahwasanya dukungan organisasi dan komitmen mampu memediasi pengaruh pengalaman dan pengembangan karier terhadap performa. Di Herbalife, karyawan dengan pengalaman luas dan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan lebih cenderung bekerja dengan dedikasi penuh, berinovasi, dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan, yang semuanya berdampak pada peningkatan kinerja.

Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi *Organizational Commitment*

Hasil pengujian menunjukkan bahwasanya komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan, dengan nilai koefisien -0,026 dan *p-value* 0,705. Ini mengindikasikan bahwasanya tingkat komitmen karyawan tidak memperkuat maupun memperlemah pengaruh fleksibilitas terhadap kinerja. Hasil ini konsisten dengan penelitian Luthfi et al. (2025), yang menemukan bahwasanya fleksibilitas kerja ganda tidak selalu berdampak pada peningkatan performa, karena keberhasilannya bergantung pada faktor dukungan teknologi dan komunikasi organisasi. Selain itu, Paramita et al. (2020) menyebutkan bahwasanya meskipun komitmen organisasi meningkatkan kepuasan dan loyalitas, efeknya tidak selalu memengaruhi hasil kinerja secara langsung ketika sistem kerja fleksibel diterapkan tanpa pengawasan yang efektif. Dalam PT Herbalife Indonesia, hal ini dapat dijelaskan oleh sifat pekerjaan yang menuntut keterlibatan langsung dengan pelanggan, di mana fleksibilitas berlebihan justru dapat mengurangi koordinasi dan fokus pada target kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwasanya *employee experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin banyak



pengalaman kerja yang dimiliki seseorang, semakin tinggi pula produktivitas dan efektivitas kerjanya. Sebaliknya, fleksibilitas kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja, menandakan bahwasanya kebijakan kerja fleksibel di PT Herbalife Indonesia belum sepenuhnya diimbangi dengan sistem pengawasan dan tanggung jawab yang kuat. Selain itu, komitmen organisasi terbukti memoderasi secara positif hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja, di mana karyawan yang berpengalaman dan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan cenderung memberikan hasil kerja yang lebih baik. Namun, komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja, yang mengindikasikan perlunya perbaikan dalam manajemen dan budaya kerja agar fleksibilitas benar-benar mendukung produktivitas.

Saran yang dapat diberikan yaitu, PT Herbalife Indonesia sebaiknya terus meningkatkan *employee experience* melalui program pengembangan karier, pelatihan lintas divisi, dan sistem penghargaan berbasis kinerja. Selain itu, penerapan fleksibilitas kerja perlu disertai dengan pedoman kerja yang jelas, target berbasis hasil, dan sistem komunikasi yang efektif. Terakhir, manajemen perlu memperkuat komitmen organisasi dengan menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, memberikan pengakuan terhadap kontribusi karyawan, serta membangun rasa memiliki agar karyawan termotivasi untuk berprestasi dan berkontribusi jangka panjang terhadap keberhasilan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psycholo*, 63, 1–18.
- Astuti, J. P., & Soliha, E. (2021). The Effect of Quality of Work Life and Organizational Commitment on Performance with Moderation of Organizational Culture (Study on Public Health Center Puskesmas in Gabus District). *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 2(6), 89–99.
- Badrianto, Y., Suwandi, & Astuti, D. (2024). The Influence of Work Experience and Organizational Culture on Employee Performance. *Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 1(8), 309–316.
- Dekawati, I., Asikin, I., Yudaningsih, N., Tamam, B., Nugraha, R. S., & Nurdin, D. (2025). The role of career development, technostress, and organisational commitment in shaping the work performance of elementary school teachers: Insights from Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SEM-PLS) analysis. *Perspectives in Education*, 43(1), 172–190.
- Diana, Eliyana, A., & Pradana, I. I. (2020). The Effect of Work-Family Conflict on Job Satisfaction with Organizational Commitment as the Moderator Variable. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 429–437.



- Edenia, S., Fadli, U. M. D., Rosmawati, E., & Prayudo, G. (2025). The Effect of Employee Experience on Adaptability to Technological Change of Automotive Employees with Gender as Moderation at PT. Marugo Rubber Indonesia. *Research in Management of Technology and Business*, 6(1), 848–857.
- Fauzi, R., Suhardi, & Firdaus, R. (2025). The impact of digital competence, organizational culture, and work flexibility on employee productivity with job satisfaction as a moderation variable. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 12(4), 217–226.
- Gusti, Z. N., & Dewi, Y. E. P. (2024). The Role of Job Characteristics in Moderating the Influence of Flexible Work Arrangement and Self-Efficacy on Employee Engagement. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 7(1), 1675–1699.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Handomi, Agusdin, & Embun, S. (2025). The Role of Organizational Commitment in Mediating the Influence of Transformational Leadership Style, Job Characteristics, and Work Experience on Employee Performance of The Health, Testing, and Calibration Laboratory Center (BLKPK) of West Nusa Tenggara. *RJOAS: Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 159(3), 13–30.
- Hendrawan, K., Hamidah, Aminah, H., & Arifin, A. L. (2025). The Role of Work-Life Balance in Mediating the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Working Students. *Jurnal Iqra' : Kajian Ilmu Pendidikan*, 10(2), 370–385.
- Kusumaningrum, S. D., Andjarwati, T., & Nugroho, R. (2025). The Influence of Organizational Commitment, Work Flexibility and Work Load on Employee Performance with Innovative Work Behavior as an Intervening Variable at PT . Ruang Raya Indonesia. *IJER: Indonesian Journal Econoic Review*, 5(2), 152–166. <https://doi.org/10.59431/ijer.v5i2.580>
- Luthfi, B. A., Soeling, P. D., & Wijaya, C. (2025). The Impact of Dual-Experience Flexible Work Arrangements on Employee Performance: The Moderating Role of E-Work Self-Efficacy. *Journal Research of Social Siccience, Economics, and Management*, 4(6), 801–814.
- Muawanah, R., Arisyahidin, & Mulyaningtiyas, R. D. (2022). The Influence of Career Development, Organizational Support, Commitment and Flexible Working Space Against Employee Performance Case Study in East Java Indonesia. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 9(5), 720–734.



Musarofah, S., & Djawoto. (2024). The Influence of Work Flexibility on Performance with Work Motivation as a Moderating Variable. *Proceeding 4th International Conference on Business & Social Science (ICOBUSS)*, 927–936.

Nugroho, B. S., Widdah, M. El, Hakim, L., Nashirudin, M., Nurlaeli, A., Purnomo, J. H., Aziz, M., Adinugraha, H. H., Sartika, M., Fikri, M. K., Mufid, A., Purwanto, A., & Fahlevi, M. (2020). Effect of Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Organizational Commitment toward Indonesian School Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 962–971.

Paloniemi, S. (2006). Experience, competence and workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 18(7/8), 439–450. <https://doi.org/10.1108/13665620610693006>

Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*, 7(3), 273–286.

Possenriede, D., & Plantenga, J. (2011). *Access to flexible work arrangements, working-time fit and job satisfaction*.

Putri, L. E., Rimawan, E., & Setyadi, A. (2021). The Relationship of Job Satisfaction, Flexible Working Arrangements and Employee Performance using SEM-PLS and FIMIX-PLS: A Case Study of Employees in Insurance Company. *Natural Volatiles and Essential Oils*, 8(4), 10978–10991.

Siskayanti, N. K., & Sanica, I. G. (2022). Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Motivasi Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar Selama Work from Home. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 7(1), 92–108.

Yovita, M. A., & Setia, S. (2025). Investigating Employee Experience Impact on Performance Satisfaction as Mediator among Generation Z Civil Servant Teachers at Surabaya. *Journal of Business and Management Review*, 6(11), 1563–1582. <https://doi.org/10.47153/jbmrv6i11.1979>