# PENGARUH *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

*[1]Ummi Habibah*, [2]Nugroho BS Sukamdani, [3]Edison C Sembiring*
*Sekolah Pascasarjana Universitas Sahid Jakarta*
*Jl. Prof. DR. Soepomo No.84, Menteng Dalam, Tebet, Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12870*
**Corresponding author:* ummi22habibah@gmail.com

**Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara flexible working arrangement dan employee engagement terhadap kinerja karyawan dengan work-life balance sebagai variabel intervening pada sebuah perusahaan start-up di Jakarta. Start-up yang menjadi objek penelitian saat ini menerapkan flexible working arrangement. Teknik sampel jenuh diterapkan dalam penelitian ini, karena sampel berjumlah 48 responden. Pengumpulan data dilakukan secara daring dengan menggunakan teknik survei. Data dikumpulkan dan dianalisis menggunakan metode SEM diolah dengan aplikasi SMART PLS ver. 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa flexible working arrangement, tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan namun ketika work-life balance menjadi mediasi muncul pengaruh cukup signifikan. Work-life balance berhasil memberikan efek mediasi penuh dari flexible working ke kinerja karyawan. Sebaliknya, work-life balance tidak memunculkan peran mediasi antara employee engagement terhadap kinerja karyawan.*

***Kata kunci:*** *employee engagement, flexible working arrangement, kinerja karyawan, start-up, work-life balance*

**Abstract**

*This study aims to determine the effect of flexible working arrangements and employee engagement on employee performance with work-life balance as an intervening variable in a start-up company in Jakarta. The start-up chosen as the object of this study is currently implementing a flexible working arrangement. Since the sample gathered was 48 (forty-eight) respondents, this research used saturation sampling technique. Regarding the data collection technique, it was conducted online through survey. The data were collected and analysed by using the SEM method processed with the SMART PLS ver. 4.0. The results show that the flexible working arrangements do not directly affect employee performance. However, when work-life balance becomes the mediation, the effect becomes significant. Work-life balance successfully provides a full mediating effect from flexible working to employee performance. On the contrary, work-life balance does not play a mediating role in employee engagement and performance.*

***Keywords:*** *employee engagement, flexible working arrangement, job performance, start-up, work-life balance*

## PENDAHULUAN

Covid-19 membuat segala macam perubahan dalam kehidupan, kehidupan pekerjaan menjadi salah satu yang terdampak. Pada saat terjadi wabah Covid-19 pertama di Indonesia yaitu pada Maret 2019 banyak perusahaan di Indonesia yang memutuskan untuk melakukan *work-from home* (WFH). Pada tahun 2022 ketika Covid-19 mulai dapat diatasi, pemerintah Indonesia memperbolehkan *work-from office* (WFO) kembali. Perusahaan di Indonesia ada yang tetap menggunakan *flexible working arrangement* (FWA), ada yang kembali bekerja WFO. Perubahan kebijakan ini menimbulkan berbagai tanggapan dari karyawan. Karyawan yang telah terbiasa melakukan FWA harus beradaptasi kembali dengan diperbolehkannya WFO atau pengaturan kerja *on-site*. Diskusi dan tanggapan karyawan di lini masa dan media mengenai diberlakukannya WFO 100% banyak ditemukan. Pada perusahan global contohnya Apple, kelompok karyawan Apple membuat petisi untuk mempertimbangkan kembali ajakan WFO. Tesla perusahaan otomotif berbasis teknologi juga kembali melakukan WFO dan akan mengizinkan karyawan bekerja secara jarak jauh dengan ketentuan tertentu. Polemik kembali WFO atau melakukan FWA ini mengharuskan perusahaan mengkaji ulang pengaturan kerja yang tepat untuk perusahaan.

Fenomena perubahan pengaturan kerja, tidak hanya terjadi di perusahaan global, namun juga perusahaan di Indonesia. Fenomena ini terjadi khususnya pada perusahaan start-up karena *start-up* terkenal dengan fleksibilitasnya. PT Tekpen merupakan salah satu perusahaan rintisan (*start-up*) di mana fenomena perubahan pengaturan kerja terjadi. PT Tekpen adalah perusahaan di bidang teknologi pendidikan. PT Tekpen menawarkan jasa teknologi untuk pendidikan. Fenomena perubahan pengaturan kerja ini terjadi juga di PT Tekpen di mana sejak terjadi wabah Covid-19 hingga 2022, PT Tekpen memutuskan untuk melakukan WFH untuk mencegah penyebaran Covid-19. PT Tekpen memutuskan untuk tetap menggunakan FWA tipe *hybrid working* untuk menggantikan WFH penuh setelah pemerintah membolehkan WFO.

Saat pelaksanaan WFH, beberapa masalah yang muncul pada karyawan seperti kurangnya komunikasi, penyelesaian tugas, dan kurangnya kolaborasi yang berdampak pada kinerja karyawan. Kebijakan pengaturan kerja yang dilakukan oleh PT Tekpen dari WFH ke *hybrid working* bertujuan agar karyawan dapat berkolaborasi dan berdiskusi secara langsung untuk mendukung pekerjaan dan meningkatkan kinerja karyawan. Kolaborasi, diskusi dan komunikasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* dimana menurut Boccoli, Gastaldi dan Corso (2023) hal tersebut masuk ke dalam kebermaknaan dalam pekerjaan. Sehingga diindikasikan bahwa masalah yang ada memiliki hubungan dengan *employee engagement* dan dampaknya pada kinerja. Sucahyowati dan Hendrawan (2020) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *work environment*/lingkungan kerja yang merupakan bagian dari pengaturan kerja. Selain itu, masalah *employee engagement* tersebut dapat berdampak ke kinerja karyawan, sehingga jika tidak diperhatikan maka kinerja karyawan tidak akan sesuai dengan yang diharapkan.

Observasi awal dilakukan di PT Tekpen. Berdasarkan hasil observasi awal, karyawan di PT Tekpen lebih memilih pengaturan kerja yang sebelumnya dan bagi karyawan kebijakan baru dapat berdampak pada *work-life balance*. Jika keselarasan tidak terjadi dalam kehidupan karyawan maka hal ini dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan di perusahaan. Sementara itu, pengaturan kerja ini membuat fleksibilitas

perusahaan berkurang dan fleksibilitas merupakan salah satu unsur yang seharusnya ada pada perusahaan start-up.

Perubahan pengaturan kerja di PT Tekpen hendaknya diteliti lebih lanjut untuk diketahui dampaknya terhadap perusahaan. Apalagi PT Tekpen merupakan perusahaan *start-up* dimana salah satu cirinya ialah fleksibilitas. Dibutuhkan analisis mendalam mengenai pengaruh *flexible working arrangement* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan variabel intervening *work-life balance* yang penting bagi karyawan. Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian ini membahas mengenai pengaruh *flexible working arrangement* dan employee engangement dengan *work-life balance* sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan.

## KERANGKA TEORI

### *Flexible working arrangement*

*Flexible working arrangement* sudah banyak dibicarakan sejak 1980-an di Inggris. Sejak saat itu istilahnya muncul dan baru dikenal dunia. Sejak saat itu diklasifikasikan jenis-jenis pekerjaan yang masuk ke dalam FWA, seperti *part-time, job sharing, flexi-time, compressed hours*, dll. Banyaknya jenis pekerjaan yang masuk ke dalam konsep ini membuat munculnya teori dimensi *flexible working*. Dimensi FWA membagi jenis FWA ke dalam 3 kelompok. Possenried dan Platenga membagi dimensi FWA menjadi tiga yaitu fleksibilitas penjadwalan, fleksibilitas tempat kerja dan fleksibilitas lama waktu kerja (Egole, Iheriohanma & Chinedu, 2020).

*Flexible working* sejak muncul di 1980-an saat ini semakin marak di Indonesia sejak pandemi Covid-19. Chung (2022) juga menyatakan dalam bukunya bahwa penggunaan FWA didasari karena perkembangan teknologi, biaya perjalanan dan biaya kantor, Covid-19 serta perubahan politik, sosial, dan demografi. Penggunaan FWA ini mempunyai keuntungan bagi perusahaan maupun karyawan. Bagi perusahaan, keuntungan FWA yaitu: peningkatan tingkat retensi dan manfaat perekrutan, peningkatan *employee engagement*, kepuasan kerja, dan loyalitas, dan meningkatkan kesejahteraan, retensi dan kemajuan karyawan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan keberagaman gender di tempat kerja, *agile* dan tanggap terhadap perubahan pasar, dan peningkatan reputasi (Norgate & Cooper, 2021. Keuntungan FWA untuk karyawan menurut Johanessen yaitu meningkatkan otonomi, mengurangi stress, *work-life balance* yang lebih baik (Sirait & Nugroho, 2021).

### *Employee engagement*

Istilah *employee engagement* lahir pada tahun 1990 oleh Kahn. Kahn menggambarkan *employee engagement* sebagai hubungan karyawan dengan pekerjaan di tingkat yang lebih dalam (Akingbola, Rogers & Intindola, 2023). Sejak saat itu, teori mengenai *employee engagement* semakin berkembang hingga munculnya faktor atau elemen yang membangun *employee engagement*. Teori yaakng terkenal mengenai elemen *employee engagement* adalah teori dari Schaufeli dan Bakker. Schaufeli dan Bakker menyatakan tiga elemen *employee engagement* yaitu *vigor*/semangat, *dedication*/dedikasi, dan *absorption*/penyerapan (Alshaabani, Magda & Rudnák, 2021).

*Employee engagement* memiliki dampak positif terhadap perusahaan dan karyawan. Pengaruh positif *employee engagement* pada karyawan diantaranya kepuasan kerja dan dapat mempengaruhi kehidupan pribadi karyawan (Boccoli *et al*., 2023). Kehidupan pribadi karyawan yang dimaksud oleh Boccoli *et al*. yaitu adanya keseimbangan di

kehidupan pribadi dan pekerjaan karyawan, atau yang biasa disebut dengan *work-life balance*. Jika *employee engagement* karyawan baik, *upward spira*l akan terjadi (Peters, 2019). *Upward spiral* adalah suatu hal yang membawa dampak positif hingga memicu terjadinya siklus perkembangan yang naik. Contohnya terjadi karena *employee engagement* dapat membawa perasaan positif pada karyawan kemudian membuat karyawan percaya diri, berani menerima tantangan, senang saat bekerja, hingga mengembangkan keterampilannya. Jika spiral naik ini terjadi maka dampaknya pada perusahaan yaitu tingkat kinerja karyawan yang meningkat.

***Work-Life Balance***

Istilah *work-life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) (WLB) pertama kali digunakan di Inggris pada akhir tahun 1970-an untuk menggambarkan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Dua & Hyronimus, 2020). Akhirnya pada tahun 2000 istilah WLB dimasukkan ke dalam kebijakan ketenagakerjaan di Inggris dan banyak digunakan untuk mendeskripsikan serangkaian kebijakan ketenagakerjaan dan sosial yang mendukung kombinasi pekerjaan berbayar dengan perawatan keluarga yang tidak dibayar dan juga kegiatan sukarela dan rekreasi bagi karyawan (Lewis dalam Young, 2018).

Fisher, Bulger dan Smith mendefinisikan *work-life balance* sebagai keadaan di mana karyawan memandang bahwa mereka dapat memenuhi tuntutan pekerjaannya tanpa mengganggu pemenuhan kebutuhannya di luar pekerjaannya, dan sebaliknya, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya di luar pekerjaannya tanpa mengganggu tuntutan pekerjaannya (Witriaryani, Putri, Jonathan & Abdullah, 2022). Tiga dimensi *work-life balance* menurut McDonald dan Bradley (Barage & Sudarusman, 2022) adalah keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan. Keseimbangan waktu merujuk pada jumlah waktu yang digunakan karyawan dalam aktivitasnya terkait pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan, alokasi waktu yang memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan antara waktu santai, bekerja dan beristirahat secara efektif (Barage & Sudarusman, 2022). Keseimbangan keterlibatan mengacu pada keterlibatan karyawan secara psikologis dan komitmen dalam pekerjaan maupun keluarga (Dua & Hyronimus, 2020). Keseimbangan kepuasan mengacu pada kepuasan karyawan dalam menjalani kegiatan pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan/keluarga/kehidupan sehari-hari (Dua & Hyronimus, 2020).

**Kinerja Karyawan**

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja (Setyaningrum, Seolistya, Desembrianita, Noor & Salamah, 2022). Secara lebih rinci Rumawas (2021) menjelaskan bahwa kinerja atau biasa disebut *performance* adalah perolehan prestasi dan pencapaian hasil kerja, baik secara individu, kelompok maupun organisasi saling bersinergi untuk menghubungkan serangkaian aktivitas organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan strategi guna pengembangan sistem umpan balik dengan berbagai kemampuan kinerja yang telah dirancang sebelumnya.

Kinerja ini dapat diukur secara bulanan, perempat tahun, setengah tahun, atau secara tahunan untuk memastikan karyawan memberikan kinerja yang sesuai dengan harapan organisasi (Egole *et al*., 2020). Kinerja yang telah dihasilkan dilakukan penilaian untuk melihat hasil kerja secara rinci. Penilaian kinerja berguna untuk mengevaluasi kinerja dari para karyawan, termasuk juga mengembangkan dan memotivasi karyawan

(Budiasa, 2021). Tujuan dilakukannya penilaian kinerja menurut Busro yaitu untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan atau perbaikan kinerja dari sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi (Budiasa, 2021). Pada pelaksanaan penilaian kinerja menurut Gomes terdapat 2 (dua) syarat yang dibutuhkan agar pelaksanannya efektif yaitu pertama adanya kriteria yang secara objektif dapat diukur dan objektivitas dalam proses penilaian (Setyaningrum *et al.*, 2022).

Kinerja karyawan harus diukur dan dievaluasi agar sesuai dengan tujuan organisasi. Untuk mengukur kinerja diperlukan indikator yang dapat membantu dalam pengukuran. Berdasarkan berbagai pendapat dirangkum indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, disiplin dan ketepatan waktu, efektivitas, komitmen kerja, kemandirian dan inisiatif, kerjasama, dan kreativitas. Indikator-indikator tersebut dapat membantu organisasi untuk mengukur sejauh mana kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Pengukuran ini dapat dilakukan pada periode waktu tertentu.

**Penelitian Terdahulu**

Munculnya berbagai teori mengenai keuntungan FWA membuat banyak penelitian yang mencoba membuktikan pengaruh FWA terhadap produktivitas, motivasi, retensi, kepuasan karyawan, dan variabel lainnya. Pada penelitian ini, dipilih variabel *work-life balance* dan kinerja karyawan sebagai variabel yang dipengaruhi oleh FWA. Pada penelitian terdahulu ada penelitian yang menyatakan bahwa FWA berpengaruh positif dan signifikan terhadap WLB, yaitu penelitian oleh Hada, Fanggidae dan Nursiani (2020) mengenai *flexible working arrangement* dan *work-life balance* sedangkan penelitian yang menyatakan tidak ada pengaruh, yaitu penelitian oleh Maharani, Gofika, Mahlani dan Berlian (2020). Perbedaan hasil penelitian terdahulu mendorong penelitian ini untuk menganalisis hubungan kedua variabel tersebut.

Teori-teori mengenai dampak dari penerapan *employee engagement* yang baik membuat penelitian-penelitian mengenai *employee engagement* dan dampaknya banyak diteliti. Penelitiannya biasanya terkait *employee engagement* dan variabel lain sebagai dampaknya seperti variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan lain-lain. Contohnya pada penelitian terdahulu, penelitian oleh Riaz, Ahmed dan Ali (2021), Safitri dan Soleh (2022), dan Pratiwi dan Fatoni (2023) yang meneliti hubungan *employee engagement* dengan *work-life balance* dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian yang relevan akhirnya dilakukan analisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *work-life balance*.

**Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka teori dan hasil penelitian-penelitian terdahulu mengenai *flexible working arrangement, employee engagement, work-life balance* dan kinerja karyawan, maka dibuatlah hipotesis untuk penelitian sebagai berikut.

**H1:** *Flexible working arrangement* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
**H2:** *Employee engagement* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
**H3:** *Work-life balance* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
**H4:** *Flexible working arrangement* berpengaruh langsung terhadap *work-life balance*
**H5:** *Employee engagement* berpengaruh langsung terhadap *work-life balance*
**H6:** *Flexible working arrangement* berpengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening

**H7:** *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening
**H8:** *Flexible working arrangement* dan *employee engagement* dengan *work-life balance* sebagai variabel interveningnya secara simultan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan

## METODE PENELITIAN

Secara garis besar, metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode kuantitatif. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis PLS (*Partial Least Square*) dan analisis deskriptif. Penggunaan SEM tepat untuk penelitian ini dikarenakan metode SEM biasa digunakan untuk penelitian berjenjang dan dapat menggambarkan hubungan antar variabel dengan jelas. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan data-data kualitatif. Penelitian ini menjadikan karyawan PT Tekpen sebagai populasinya. Kriteria cakupan (*scope*) yang membatasi penelitian ini yaitu semua karyawan di PT Tekpen. Pada penelitian ini, sampel yang digunakan yaitu sampling jenuh.

Pada penelitian ini variabel terdiri dari variabel independen (X), variabel mediasi (Y) dan variabel dependen (Z). *Flexible working arrangement* sebagai $X_1$, *Employee engagement* sebagai $X_2$, *work-life balance* sebagai Y dan kinerja karyawan sebagai Z. Indikator-indikator yang diukur pada masing-masing variabel dapat dilihat dalam Tabel 1. Masing-masing indikator diukur dengan skala likert.

**Tabel 1. Indikator Variabel**

| Variabel | Definisi Operasional Variabel | Indikator |
|---|---|---|
| *Flexible working arrangement* ($X_1$) | Program yang dirancang yang memungkinkan karyawan melakukan fleksibilitas waktu dan tempat kerja dalam melakukan kewajiban pekerjaan | Fleksibilitas waktu kerja<br>Fleksibilitas tempat kerja |
| *Employee engagement* ($X_2$) | Rasa antusias, semangat, usaha, dedikasi, terhadap tugas, proses, dan interaksi yang membentuk suatu pekerjaan untuk memberikan yang terbaik, dan hal positif lainnya yang diberikan karyawan untuk pekerjaannya di perusahaan | *Vigor* (semangat)<br>*Dedication* (dedikasi)<br>*Absorption* (penyerapan) |
| *Work-life balance* (Y) | Keadaan yang dirasakan karyawan ketika terjadi keseimbangan dalam pekerjaannya dan kehidupan pribadinya sehingga keduanya tidak saling mengganggu | Keseimbangan waktu<br>Keseimbangan keterlibatan<br>Keseimbangan kepuasan |
| Kinerja karyawan (Z) | Usaha atau kontribusi dari karyawan untuk organisasi berdasarkan tugas pekerjaannya, diperlihatkan dalam bentuk prestasi, pencapaian atau kemampuan kerja | Kuantitas kerja<br>Kualitas kerja<br>Disiplin dan ketepatan waktu<br>Efektivitas<br>Komitmen kerja<br>Kemandirian dan inisiatif<br>Kerjasama<br>Kreativitas |

Pengukuran reliabilitas dan validitas kuisioner penelitian diketahui melalui penghitungan *outer model* dan *inner model*. Analisa *outer model* ini dapat dilihat dari *convergent validity, discriminant validity*, dan *unidimensionality*. Pada uji *outer model* setelah mengukur validitas melalui uji validitas konvergen dan diskriminan selanjutnya ialah menguji reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur melalui Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability*.

Data yang telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas dan dinyatakan valid dan reliabel selanjutnya dievaluasi *inner model*-nya untuk memastikan model stuktural yang dibangun kokoh dan akurat. Evaluasi inner model terdiri dari koefisien determinasi ($R^2$), *predictive relevance* ($Q^2$), dan *Goodness of Fit Index* (GoF). Analisis *inner model* juga digunakan untuk menguji hipotesis. Pengujian hipotesis dilihat dari nilai *path coefficient* yang didapat dari nilai t-statistic untuk mengukur signifikansi model. Pada inner model terdapat penilaian apakah ada hubungan yang signifikan antar variabel. Nilai tersebut didapatkan dari nilai f square yang kemudian dideskripsikan dengan teori *effect size*. Asumsi yang diuji pada penelitian adalah uji multikolinearitas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis SEM-PLS

Responden dalam penelitian ini adalah sampel dari populasi karyawan di PT Tekpen. PT Tekpen saat ini memiliki 48 orang karyawan yang memenuhi kriteria; karyawan yang bukan merupakan manajerial, bekerja di kantor yang bertempat Jakarta. Kuesioner dalam bentuk *google form* disebarkan kepada seluruh karyawan yang memenuhi kriteria melalui grup kantor dan dikirim langsung kepada responden. Sebanyak 48 kuesioner disebar dan didapatkan sesuai dengan teknik sampel jenuh yang digunakan pada penelitian ini. Empat puluh delapan (48) responden tersebut terdiri dari karyawan yang terdiri dari berbagai divisi.

Berdasarkan hasil kuesioner diketahui bahwa sebagian besar reponden ialah perempuan dengan jumlah 30 responden atau persentase sebanyak 62,5%, sedangkan untuk responden laki-laki berjumlah 18 dengan persentase sebanyak 37,5% dari total responden. Mayoritas responden berusia 20 sampai 30 tahun yaitu berjumlah 38 responden atau persentase sebanyak 79,2%. Sedangkan sebagian kecilnya yang berusia 30 sampai 40 tahun sebanyak 9 responden atau persentase sebanyak 18,8%. Paling sedikit responden berusia 41 – 50 tahun yaitu 1 responden atau persentase sebanyak 2,1%. Mengenai karakteristik status pernikahan responden, diketahui bahwa responden paling banyak yaitu belum menikah dengan jumlah 27 responden dengan persentase 56,3% dari total responden. Untuk status sudah menikah terdapat 21 responden dengan persentase 43,8%. Terakhir responden dikategorikan berdasarkan lamanya bekerja. Responden yang telah bekerja di perusahaan lebih dari 3 tahun, dengan jumlah responden sebanyak 24 responden atau persentasenya 50%. Setelah itu, responden yang telah bekerja selama 1 – 3 tahun yaitu sebanyak 14 responden atau persentase sebanyak 29,2%. Persentase terkecil untuk lama bekerja yaitu sebanyak 10 responden atau persentase sebanyak 20,8% yang bekerja masih di bawah 1 tahun di perusahaan tersebut.

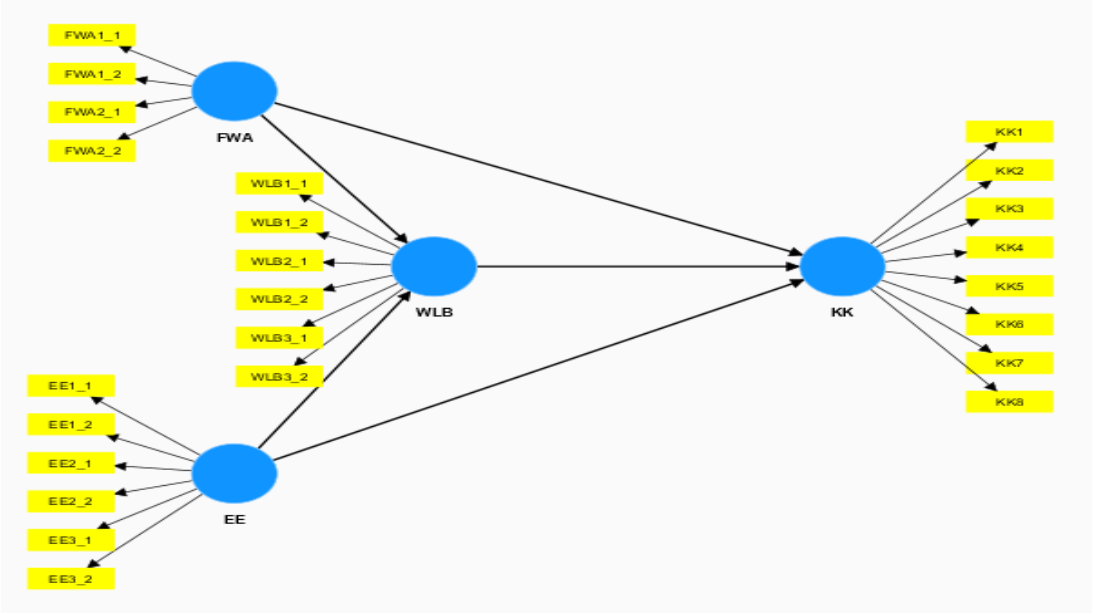
Data yang didapatkan dianalisis menggunakan metode analisis SEM-PLS. Analisis pada metode SEM-PLS dilakukan dengan menghitung dan menguji *outer model* dan *inner model*. *Outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen dan *inner model* digunakan untuk menguji kesesuaian model dan hipotesis.

Analisa *outer model* ini dapat dilihat dari *convergent validity, discriminant validity, dan unidimensionality*. Berdasarkan hasil penghitungan Smart PLS variabel telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan validitas diskriminan. Semua variabel memiliki nilai AVE >0,5 sehingga nilai AVE dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria. Validitas diskriminan ditentukan dengan nilai akar AVE > korelasi variabel laten. Berdasarkan hasil Smart PLS diketahui bahwa akar AVE di setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi antar variabel laten yang berarti telah memenuhi kriteria. Hasil penghitungan nilai *cross loading* pada setiap variabel $X_1$, $X_2$, Y dan Z juga telah memenuhi kriteria >0,7 (di atas 0,7). Berdasarkan kriteria fornell-lacker seluruh akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasinya sehingga telah memenuhi kriteria. Setelah melakukan semua uji validitas yang ada, yakni validitas konvergen dan diskriminan, keduanya memenuhi kriteria. Oleh karenanya, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan valid.

Uji reliabilitas dengan metode SEM-PLS menggunakan aplikasi Smart PLS dapat dibuktikan melalui nilai Cronbach's alpha dan *Composite reliability*. Masing-masing variabel sudah memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas ambang batas minimum yakni 0,6. Lalu nilai *composite reliability* harus lebih dari 0,7. Artinya dapat diasumsikan bahwa semua indikator yang mengukur variabel yang digunakan reliabel karena telah memenuhi kriteria. Selain itu terkait uji multikolinearitas, dilakukan dengan melihat nilai VIF. Hasil penelitian mendapati nilai VIF setiap indikator berada pada ambang batas yang cukup yakni kurang dari 0,5, dapat dikatakan bahwa variabel yang digunakan bebas dari multikolinearitas.

*Inner model* diuji melalui kriteria *goodness of fit* (GOF). GOF mendeskripsikan seberapa baik model yang dirancang melalui nilai R Square ($R^2$). Hasil penelitian mendapati nilai $R^2$ sebesar 0,23 untuk variabel Kinerja Karyawan. Berarti bahwa variabel independen (X1, X2, dan Y) yang digunakan dapat menjelaskan variabel dependen (Z) sebesar 23% dan sisanya dijelaskan dengan variabel lain diluar model. Nilai $R^2$ untuk variabel *work-life balance* sebesar 0,58 yang berarti variabel independen (X1, X2) yang digunakan dapat menjelaskan variabel dependen (Y) sebesar 58% dan sisanya dijelaskan dengan variabel lain diluar model. Nilai $Q^2$ yang didapat sebesar 0,405 > 0. Ini menjelaskan bahwa model yang digunakan memiliki relevansi prediktif, maka berarti bahwa model tersebut relevan untuk memprediksi faktor yang dimaksud. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.

Selanjutnya adalah pengujian hipotesis dengan melakukan perbandingan nilai *t table* dengan *t statistics*. Kriteria adalah nilai *t statistics* harus lebih besar dari *t table* yakni 1,96. Jika nilai t statistic >1,96 berarti terdapat pengaruh signifikan antar variabel. Namun jika tidak memenuhi kriteria atau <1,96 berarti tidak memiliki pengaruh. Diketahui bahwa nilai t statistic antara *employee engagement* ke kinerja karyawan sebesar 3,042 maka terdapat pengaruh positif. Nilai t statistic antara *employee engagement* ke *work-life balance* sebesar 2,643 sehingga terdapat pengaruh positif. Nilai t statistic FWA ke kinerja karyawan 0,334 kurang dari 2,96 sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada pengaruh. Nilai t statistic FWA ke WLB 5,916 sehingga terdapat pengaruh positif. Nilai t statistic WLB ke kinerja karyawan 2,714 sehingga terdapat pengaruh positif. Pengujian hipotesis menggunakan nilai P value juga mendeskripsikan hasil yang sama, yakni FWA terhadap kinerja karyawan tidak terdapat pengaruh karena nilai p values lebih dari 0,05. Selain itu, antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening WLB juga tidak terdapat pengaruh karena p values 0,080 di bawah 0,05. Berdasarkan hasil t statistik dan p values maka diketahui bahwa hipotesis H2, H3, H4, H5, H6, dan H8 diterima, sedangkan H1 dan H7 ditolak karena tidak ada pengaruh.




**Gambar 1. Model Penelitian**

**Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap Kinerja Karyawan**

Pada hasil uji hipotesis pertama, diketahui hasil bahwa tidak terdapat pengaruh langsung antara *flexible working arrangement* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian oleh Witriaryani *et al.* (2022) yang mendapatkan hasil *flexible working* tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini berarti variabel terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Namun, variabel *flexible working* bukan termasuk dalam variabel yang berpengaruh tersebut. Sehingga dapat diketahui bahwa penerapan *flexible working* belum tentu menjamin kinerja karyawan yang lebih baik. Namun berdasarkan hasil penelitian, *flexible working* dapat membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih mudah. Penyelesaian pekerjaan yang lebih mudah akan membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat.

Pemanfaatan *flexible working* di PT Tekpen, meskipun tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun memberikan manfaat lain khususnya untuk perusahaan. Manfaat lainnya dari *flexible working* pada perusahaan khususnya untuk menekan pengeluaran perusahaan. Berdasarkan Norgate dan Cooper (2020), Chung (2022), dan Hewlett-Packard (2023), banyak karyawan yang mau mengurangi upah jika mendapatkan fleksibilitas dalam pekerjaan. Fleksibilitas ini termasuk fleksibilitas waktu dan tempat kerja. *Flexible working* membuat perusahaan menghemat pengeluaran khususnya yang berhubungan dengan pengeluaran tetap seperti kebutuhan internet, listrik, dan kebutuhan lainnya yang dikeluarkan saat melakukan bekerja dari kantor.

*Flexible working arrengement* selain membantu dari segi pengeluaran juga membantu perusahaan mendapatkan talenta yang terbaik dari berbagai tempat karena tidak terbatas tempat serta membantu mempertahankan retensi karyawan. Retensi yang baik akan membantu karyawan dalam kolaborasi dan kerja sama karena retensi akan meningkatkan *employee engagement* dan mengurangi waktu pelatihan. Selain itu retensi menghemat biaya perekrutan.

Berdasarkan hasil penelitian dan teori yang ada, maraknya penggunaan *flexible working* khususnya setelah Covid-19 sudah menjadi endemi, hendaknya direncanakan dengan baik agar bermanfaat untuk semua pihak. Perusahaan dapat mengkaji berbagai

bentuk fleksibilitas kerja sebelum menetapkan pengaturan kerja yang akan digunakan. Apakah perusahaan memilih fleksibilitas tempat kerja, fleksibilitas waktu kerja, atau memadukan keduanya. Penggunaan *flexible working* di perusahaan dapat dilakukan dengan tujuan mengurangi pengeluaran, meningkatkan retensi, dan mendapatkan talenta terbaik. Namun perusahaan tidak dapat berharap bahwa penggunaan *flexible working* dapat memberikan dampak ke kinerja secara langsung. Diharapkan penggunaan *flexible working* pada perusahaan dapat terlaksana dengan baik setelah direncanakan dengan baik pula.

**Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Pada hasil uji hipotesis kedua, diketahui hasil bahwa terdapat pengaruh langsung yang cukup signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Hasil ini serupa dengan penelitian oleh Safitri dan Soleh (2022) dan Pratiwi dzn Fatoni (2023) yang mendapatkan hasil pengaruh positif antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin besar *employee engagement* maka semakin besar juga kinerja karyawan di perusahaan.

*Employee engagement* yang baik dapat menimbulkan efek *upward spiral* atau pola peningkatan positif (Peters, 2019). Sehingga *employee engagement* yang sudah baik di perusahaan hendaknya dijaga dan ditingkatkan oleh perusahaan untuk mendapatkan dampak positif lebih banyak ke perusahaan selain meningkatkan kinerja. Apalagi pada penelitian hasil ketiga indikator yaitu *vigor, dedication* dan *absorption* mendapatkan hasil yang tinggi. *Employee engagement* yang tinggi dapat dijaga oleh perusahaan dengan memberikan kompensasi yang sesuai, membuat program pengembangan diri, membuat suasana bekerja yang menyenangkan, menghormati semua karyawan, memberikan pengakuan kepada karyawan. Contohnya di PT Tekpen terdapat beberapa acara untuk pengembangan diri karyawan, seperti klub olahraga dan klub film. Lalu untuk kompensasi sendiri diberikan asuransi swasta untuk karyawan yang telah bekerja di atas 1 tahun. Perusahaan dapat membuat program-program yang sesuai dengan budaya perusahaan untuk meningkatkan dan mempertahankan *employee engagement*.

Banyak penelitian mengenai *employee engagement* yang menyatakan hubungan *employee engagement* dengan berbagai variabel seperti kinerja, kepuasan karyawan, motivasi, dan produktivitas karyawan. Berdasarkan berbagai penelitian ini diketahui bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Safitri & Soleh (2022) dan Pratiwi & Fatoni (2023) juga menyatakan hal yang sama. Pengaruh langsung terhadap kinerja ini membuat perusahaan harus menciptakan suasana bekerja yang dapat membuat karyawan terlibat dengan perusahaan. Salah satu contoh penciptaan suasana bekerja di PT Tekpen adalah dengan menerapkan fleksibilitas yang cukup untuk karyawan. Perusahaan dapat menyelenggarakan evaluasi terkait *employee engagement* setiap tahun, karena terbukti pengaruhnya terhadap kinerja karyawan cukup signifikan. Perusahaan lain, dapat melakukan evaluasi *employee engagement* juga tiap tahun dan mencari format yang sesuai dengan budaya perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan *employee engagement*. Dengan begitu, maka *employee engagement* di perusahaan akan tinggi dan akan memberikan dampak baik bagi perusahaan.

**Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan**

Kebijakan *work-life balance* sendiri hadir karena banyaknya wanita bekerja di industri pada 1980-an (Chung, 2022) serta karena banyak karyawan yang mempunyai

kebutuhan untuk merawat keluarga (Young, 2018). Pada hasil penelitian, karyawan PT Tekpen selalu berusaha untuk tetap profesional dan agar urusan keluarganya tidak mengganggu pekerjaan. Jawaban responden yang telah menikah maupun belum menikah sama-sama menunjukkan bahwa *work-life balance* mereka tinggi, sehingga anggapan *work-life balance* hanya untuk wanita atau yang telah berkeluarga tidaklah benar. W*ork-life balance* untuk semua orang tanpa memandang jenis kelamin dan status pernikahan.

*Work-life balance* seringkali tidak diperhatikan oleh perusahaan karena dipandang sebelah mata atau dipandang hanya menguntungkan karyawan. Namun berdasarkan penelitian ini dan penelitian terdahulu terbukti bahwa *work-life balance* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin terjadi keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, semakin baik juga kinerja karyawan. Diskusi mengenai *work-life balance* ini sebenarnya tidak bisa dipisahkan dari kebutuhan manusia yang dijelaskan dalam teori Maslow. Manusia mempunyai kebutuhan untuk bersosialisasi yang merupakan kebutuhan perasaan dan emosi terhadap manusia lainnya seperti keluarga, lingkungan terdekat, suatu masyarakat dan kelompok di dalamnya (Rahardjo, 2022). Guillen (2021) juga membenarkan pernyataan Rahardjo tersebut dengan menyatakan bahwa meskipun yang mendorong manusia untuk pergi bekerja adalah untuk mencapai keamanan finansial namun hal tersebut dilakukan untuk menghidupi keluarga dan menikmati hidup. Sehingga sebaik apapun kehidupan pekerjaan, kehidupan pribadi atau keluarga menjadi hal yang utama bagi karyawan.

*Work-life balance* menjadi diskusi di Indonesia sejak pandemi Covid-19, hal ini karena banyaknya perusahaan yang menerapkan *work-from-home* namun tidak ada batasan dalam bekerja. Dikarenakan WFH, karyawan dianggap dapat bekerja selama 24 jam karena peralatan kerja seperti laptop atau komputer tersedia di rumah, dan keadaaan pandemi yang tidak memungkinkan untuk keluar rumah. Meskipun fleksibilitas muncul karena penggunaan WFH bukan berarti tidak ada batasan dalam bekerja karena bagaimanapun karyawan bekerja untuk menunjang kebutuhan kehidupan pribadinya. Saat WFH marak pada pandemi Covid-19 bahkan ada perusahaan yang tetap meminta karyawan bekerja meski terkena Covid-19. Untuk itu, perusahaan hendaknya menerapkan batas-batas yang wajar dalam bekerja dalam pengaturan kerja apapun. Selain itu, dibutuhkan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mendukung *work-life balance* seperti kebijakan cuti menikah, cuti melahirkan, cuti kerabat meninggal yang sudah diatur dalam undang-undang.

*Work-life balance* di perusahaan cukup membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan karena cukup signifikan. Adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan hendaknya dipertahankan oleh perusahaan karena dampaknya yang baik bagi kinerja karyawan. Untuk memastikan terjadinya *work-life balance*, perusahaan juga dapat melakukan evaluasi setiap tahun agar kebutuhan sosialisasi karyawan terjamin dan kinerja karyawan meningkat.

**Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap *Work-Life Balance***

Pada hasil uji hipotesis keempat, diketahui hasil bahwa terdapat pengaruh langsung yang sangat signifikan antara *flexible working arrangement* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini relevan dengan penelitian sebelumnya oleh Hada *et al*. (2020). Pada penelitian sebelumnya juga dinyatakan bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap *work-life balance*. Hal ini berarti ketika fleksibilitas kerja menjadi lebih baik maka *work-life balance* karyawan juga menjadi lebih baik.

*Flexible working arrangement* berdasarkan berbagai teori jika dilaksanakan maka manfaat utama yang didapatkan adalah terjadinya *work-life balance* untuk karyawan (Egole *et al*., 2020, Sirait & Nugroho, 2021, Norgate & Cooper, 2022). *Flexible working* sendiri juga muncul mulanya karena karyawan membutuhkan keseimbangan dalam kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaannya. *Flexible working* sebagai konsep yang muncul dari masalah terkait keseimbangan kehidupan pekerjaan dan kebutuhan sosialisasi tentunya pemanfaatan *flexible working* diharapkan dapat berdampak bagi *work-life balance* karyawan. *flexible working* yang baik akan menghasilkan *work-life balance* karena fleksibilitas kerja membuat karyawan dapat mengatur dan membagi waktunya untuk bekerja dan untuk keluarga dengan baik. Jika ada karyawan yang tidak bisa membagi kehidupan kerja dengan kehidupan pribadinya, perlu dicari tahu apakah masalah ini terjadi pada seluruh karyawan atau hanya karyawan tertentu. Jika terjadi pada seluruh karyawan, mungkin meningkatkan fleksibilitas kerja dapat menjadi pilihan yang dapat diterapkan di perusahaan. Namun jika hanya terjadi pada karyawan tertentu, maka dibutuhkan identifikasi lebih lanjut mengenai karyawan tersebut. Konsep *flexible working* dan *work-life balance* timbul karena manusia mempunyai berbagai kebutuhan, jika yang terjadi yaitu karyawan tidak dapat melaksanakan *work-life balance* dengan baik namun fleksibilitas kerja yang diberikan sudah cukup, mungkin karyawan memiliki kebutuhan penghargaan dalam pekerjaan (kebutuhan tingkat 4 dalam teori Maslow) dan mengabaikan kebutuhan tingkat tiga (kebutuhan akan afeksi/sosialisasi). Karyawan mungkin ingin mendapatkan penghargaan dalam pekerjaannya sehingga bekerja sangat keras tanpa mementingkan *work-life balance*. Hal ini menurut Maslow memungkinkan, namun jika memberikan dampak buruk, seharusnya kebutuhan tingkat bawah (kebutuhan fisiologis, rasa aman, dan sosialisasi) harus diperhatikan juga selain kebutuhan tingkat atas (kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri).

Pengaruh *flexible working arrangement* yang sangat signifikan untuk *work-life balance* dapat menjadi acuan untuk perusahaan jika ingin meningkatkan *work-life balance* karyawan. Perusahaan dapat meningkatkan fleksibilitas pekerjaan di perusahaan jika ingin meningkatkan *work-life balance* karyawan. Melalui pelaksanaan fleksibilitas kerja, maka dapat dipastikan karyawan akan mendapatkan keseimbangan kehidupan yang lebih baik. Keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga selanjutnya dapat membantu karyawan untuk lebih fokus pada pekerjaannya, serta lebih efisien dalam bekerja dan dapat menghasilkan hasil yang lebih baik juga. Sehingga disarankan untuk perusahaan lain ataupun karyawan, jika ingin mendapatkan *work-life balance* yang lebih baik, dapat menyarankan fleksibilitas kerja kepada perusahaan.

**Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Work-Life Balance***

Pada hasil uji hipotesis kelima, diketahui hasil bahwa terdapat pengaruh langsung antara *employee engagement* terhadap *work-life balance*. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian oleh Riaz *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh terhadap *work-life balance*. Namun, pada penelitian ini, pengaruh yang diberikan kecil. Sehingga dapat disimpulkan mungkin tardapat faktor lain yang dapat mempengaruhi *work-life balance* lebih baik. Contohnya yaitu faktor *flexible working*, yang telah dipaparkan pada pembahasan hipotesis sebelumnya. Pengaruh antara *employee engagement* dan *work-life balance* yang didapatkan kecil. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun *employee engagement* karyawan tinggi dan *work-life balance* karyawan juga tinggi, tidak berarti keduanya mempunyai pengaruh yang tinggi.

*Employee engagement* berdasarkan teori, menekankan kepada keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Keterikatan ini menurut Boccoli *et al*. (2023) dapat membantu kehidupan karyawan di dalam perusahaan dan diluar perusahaan. Jika berdasarkan penelitian, teori tersebut benar, karena hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung. Namun pengaruh tersebut hanya kecil. Jika perusahaan ingin meningkatkan *work-life balance* karyawan, mungkin dapat digunakan variabel selain *employee engagement* yang dapat memicu meningkatkan *work-life balance* secara signifikan.

Pengaruh langsung yang kurang signifikan antara *employee engagement* terhadap *work-life balance* bukan berarti kedua variabel tersebut tidak penting dalam pelaksanaan kerja. Diketahui bahwa *employee engagement* sendiri mempunyai manfaat jika karyawan merasa terlibat dengan perusahaan, seperti yang dijelaskan oleh Adi & Fithriana (2018) yaitu *employee engagement* dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi. Selain itu, *work-life balance* sebagai variabel yang berdiri sendiri juga mempunyai dampak langsung pada kinerja karyawan sesuai dengan hasil hipotesis ketiga. Pada penerapannya di perusahaan, meskipun kedua variabel tersebut kurang signifikan jika dilihat secara bersamaan, perusahaan dapat melihat kedua variabel tersebut secara terpisah untuk memanfaatkan kedua variabel tersebut dengan baik.

**Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work-Life Balance***

Pada hasil uji hipotesis keenam, diketahui hasil bahwa terdapat dampak antara *flexible working arrangement* terhadap kinerja karyawan jika melalui *work-life balance*. Diketahui bahwa jika *flexible working arrangement* langsung menuju kinerja karyawan, tidak ada pengaruh langsung. Namun, jika *flexible working* melalui *work-life balance*, maka ada dampak yang ditimbulkan terhadap kinerja karyawan meskipun hanya sedikit. Hasil penelitian *flexible working* terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* ini didapatkan karena adanya pengaruh sangat signifikan antara *flexible working* ke *work-life balance* dan cukup signifikan antara *work-life balance* ke kinerja karyawan. Meskipun *flexible working* tidak ada pengaruh langsung ke kinerja karyawan, jika dihubungkan terlebih dahulu dengan *work-life balance* maka akan muncul pengaruh. Di sini berarti *work-life balance* bertindak sebagai pemediasi penuh. Pemediasi penuh terjadi ketika variabel independen (*flexible working*) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) tidak signifikan, namun ketika melalui variabel intervening menjadi signifikan (*work-life balance*).

Hubungan mediasi *work-life balance* antara *flexible working* ke kinerja karyawan tak luput dari konsep *flexible working* yang semula timbul karena kebutuhan dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan. *Flexible working* dan *work-life balance* erat kaitannya karena kedua konsep tersebut merupakan konsep yang muncul dari teori mengenai pentingnya pemenuhan kebutuhan sesuai tingkatannya pada teori kebutuhan Maslow. Kebutuhan akan afeksi dan sosialisasi menjadi awal mula munculnya tuntutan untuk manusia melakukan *flexible working* dan *work-life balance*. Jika kebutuhan untuk keluarganya belum terpenuhi, maka akan sulit bagi karyawan melakukan pekerjaan dan menunjukkan kinerja yang baik. Dikarenakan konsep *flexible working* muncul bukan sebagai solusi dari masalah kinerja karyawan melainkan masalah mengenai masalah pengangguran dan kebutuhan pribadi karyawan maka wajar jika penerapan *flexible working* tidak berdampak langsung pada kinerja karyawan. Sedangkan kinerja karyawan merupakan masalah yang sudut pandangnya dari perusahaan, sehingga

dibutuhkan variabel penengah yang dapat menghubungkan keduanya. Pada penelitian ini *work-life balance* digunakan sebagai mediasi, untuk dapat melihat manfaat penggunaan *flexible working* pada kinerja karyawan.

Pada penerapannya di perushaan, maka jika perusahaan menerapkan fleksibilitas kerja dan ingin meningkatkan kinerja karyawan, maka *work-life balance* dapat menjadi opsi yang dapat diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Flexible working* yang diterapkan harus memperhatikan *work-life balance* agar ada dampak yang ditimbulkan untuk kinerja karyawan. Jika *flexible working* diterapkan tanpa memperhatikan *work-life balance* yang terjadi kemungkinan *flexible working* tidak membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pola mediasi *work-life balance* diantara fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan mungkin dapat diterapkan di perusahaan lain.

**Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work-Life balance***

Pada hasil uji hipotesis ketujuh, diketahui hasil bahwa tidak terdapat pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance*. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Riaz *et al*. (2021) yang menyatakan bahwa *work-life balance* dapat menjadi mediasi antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan.

Jika melihat data hasil uji hipotesis, dapat diketahui bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan cukup signifikan, begitu juga pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan ada pengaruh sedang. Namun, berbeda ketika *work-life balance* menjadi variabel intervening, hasil berubah menjadi tidak ada pengaruh. Hal ini berarti *work-life balance* tidak dapat berperan sebagai mediasi *employee engagement* dan kinerja karyawan. Meskipun hipotesis ditolak dan *work-life balance* tidak bisa memediasi employee engagement dan kinerja karyawan, variabel *work-life balance* ini tidak dapat diabaikan oleh perusahaan. Variabel *work-life balance* sendiri jika berdiri sendiri dapat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya untuk karyawan yang telah berkeluarga. Variabel *work-life balance* ini penting bagi karyawan yang telah berkeluarga karena tuntutan domestik awalnya muncul pada karyawna yang telah berkeluarga (Chung, 2022). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya pun oleh Riaz *et al*. (2021), *work-life balance* mampu memediasi *employee engagement* dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, penelitian ini dapat menyimpulkan suatu saran untuk perushaan. Saran peneliti yaitu ketika ingin perusahaan ingin melihat kinerja karyawan maka dapat melihat melalui *employee engagement* tanpa mencari tahu *work-life balance* terlebih dahulu. Jika perusahaan ingin meningkatkan kinerja, *employee engagement* dapat menjadi unsur yang patut diperhatikan karena pengaruhnya ke kinerja karyawan cukup tinggi. Namun *work-life balance* tetap dapat menjadi variabel yang diperhatikan khususnya pada variabel lain seperti *flexible working*.

**Pengaruh *Flexible Working Arrangement* dan *Employee Engagement* Melalui *Work-Life Balance* Secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan**

Pada hasil uji hipotesis kedelapan, diketahui hasil bahwa terdapat pengaruh yang simultan antara *flexible working arrangement*, *employee engagement*, dan *work-life balance* terhadap kinerja karyawan. Adanya pengaruh yang simultan ini menandakan bahwa *flexible working-arrangement, employee engagement* dan *work-life balance* jika

secara bersama-sama ditingkatkan, secara langsung akan meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu, perusahaan jika ingin meningkatkan kinerja, dapat memperhatikan diantaranya *flexible working* yang dijalankan, *employee engagement* di perusahaan, serta *work-life balance* karyawan. Jika ketiganya baik, maka mungkin kinerja karyawan baik. Sebaliknya, jika ketiganya kurang baik, mungkin kinerja karyawan kurang baik juga.

Hasil uji Goodness of fit yang didapatkan oleh peneliti menunjukkan bahwa nilai $R^2$ untuk variabel *work-life balance* sebesar 0,58 yang berarti variabel independen (X1, X2) yang digunakan dapat menjelaskan variabel dependen (Y) sebesar 58% dan sisanya dijelaskan dengan variabel lain diluar model. Dapat disimpulkan bahwa *flexible working* dan *employee engagement* dapat mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap *work-life balance*. Jika *work-life balance* dijadikan mediasi, secara bersamaan variabel *flexible working, employee engagement* dan *work-life balance* dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan sebanyak 23%. Secara bersama-sama kurang lebih pengaruh variabel independen yang didapatkan kepada variabel dependen sebanyak 23% pula. Untuk melihat kinerja karyawan secara utuh, dapat diikutkan variabel-variabel lain di luar yang telah diteliti pada penelitian ini untuk melengkapi persentase hingga 100%. Rumawas (2021) dan Hasibuan (dalam Widyaningrum, 2020) juga menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja dan faktor tersebut terbagi menjadi faktor internal dan eksternal. Variabel lain yang dapat diteliti untuk mengukur kinerja karyawan seperti motivasi karyawan, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja dan faktor lainnya (Hasibuan dalam Widyaningrum, 2020).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model penelitian fit. Namun meskipun model fit dan dapat digunakan, tetapi karena pengaruh yang diberikan ke kinerja karyawan hanya sebesar 23%, dapat dicari variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan lebih baik lagi. Meskipun hipotesis kedelapan diterima, namun memang faktor fleksibilitas kerja, *employee engagement* dan *work-life balance* tidak cukup untuk menyimpulkan kinerja karyawan di suatu perusahaan. Pada model ini, peneliti menyarankan perusahaan dapat mengambil hipotesis yang memiliki signifikansi paling tinggi yaitu hipotesis mengenai pengaruh antara *flexible working arrangement* terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance*. Khususnya jika perusahan menerapkan *flexible working*, maka *work-life balance* menjadi hal yang penting untuk diperhatikan karena pelaksanaan *flexible working* tanpa *work-life balance* akan berdampak buruk untuk kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan untuk meningkatkan kinerja karyawan, variabel *flexible working arrangement, employee engagement* dan *work-life balance* dapat menjadi variabel yang dapat dipertimbangkan dan dapat ditambahkan juga variabel lain di luar variabel tersebut. Hal ini karena kinerja karyawan merupakan hal yang kompleks yang dapat dipengaruhi dari berbagai fakor baik dari internal maupun eksternal karyawan.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka simpulan yang didapat adalah sebagai berikut, (1) *Flexible working arrangement* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga meskipun pelaksanaan *flexible working* dijalankan dengan maksimal, hal ini tidak akan mempengaruhi nilai kinerja karyawan; (2) *Employee engagement* menunjukkan ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukan bahwa jika semakin tinggi *employee engagement* maka semakin baik juga kinerja karyawan; (3) *Work-life balance* memiliki pengaruh cukup signifikan terhadap

kinerja karyawan. Hasil ini berarti bahwa tingkat kinerja karyawan dapat tergantung pada *Work-life balance* karyawan; (4) *Flexible working arrangement* memiliki pengaruh signifikan terhadap *work-life balance*. Maksudnya adalah *work-life balance* yang baik tentu ada kaitannya dengan *flexible working* yang juga baik; (5) *Employee engagement* menunjukkan ada pengaruh kecil terhadap *work-life balance*. Sehingga dapat dijelaskan bahwa keterikatan karyawan dapat membantu kehidupan karyawan di dalam perusahaan dan diluar Perusahaan; (6) *Flexible working arrangement* berpengaruh cukup signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening. Melauli hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa penerapan *Flexible working arrangement* tetap akan sulit untuk mendorong karyawan melakukan pekerjaan dan menunjukkan kinerja yang baik jika *work-life balance* belum terpenuhi; (7) *Employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening tidak memiliki pengaruh. Hal ini menunjukan bahwa *work-life balance* tidak dapat berperan sebagai mediasi *employee engagement* dan kinerja karyawan; (8) *Flexible working arrangement* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama menunjukkan adanya pengaruh secara simultan. Artinya jika ingin meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan sebaiknya memperhatikan *flexible working* yang dijalankan, *employee engagement* di perusahaan, serta *work-life balance* karyawan. Jika ketiganya baik, maka mungkin kinerja karyawan baik dan sebaliknya.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan untuk perusahaan mengkaji lagi di setiap awal tahun atau setiap tahun berakhir terkait *flexible working* yang dijalankan oleh perusahaan. Apakah berdampak baik dan signifikan khusus perusahaan atau tidak. Pelaksanaan *flexible working* hendaknya tetap memperhatikan *work-life balance* karyawan agar hasil yang didapatkan maksimal, serta perusahaan dan karyawan mendapatkan manfaat dari pelaksanaan *flexible working*. Selanjutnya, perusahaan dapat menilai *employee engagement* secara berkala untuk melihat keterlibatan karyawan dalam perusahaan. Hasil penilaian *employee engagement* dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kolaborasi dan komunikasi yang selama ini menjadi masalah dalam perusahaan. *Employee engagement* setelah dinilai juga harus diperhatikan agar berdampak baik untuk kinerja karyawan dan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA


Adi, A., & Fithriana, N. (2018). *Employee engagement* (Pada sektor bisnis dan publik). Malang: CV. IRDH.

Akingbola, K., Rogers, S. E., & Intindola, M. (2023). *Employee engagement in nonprofit organizations*: *Theory and practice.* Switzerland: Palgrave Macmillan.

Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of Covid-19 pandemic in Hungary: Employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability Journal, 13*(14), 1-21. doi.org:10.3390/su13147800.

Barage, P., & Sudarusman, E. (2022). Pengaruh work-life balance, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention (studi pada pekerja generasi milenial di Yogyakarta). *Jurnal Cakrawangsa Bisnis, 3*(1), 81-96. Retrieved from: https://journal.stimykpn.ac.id/index.php/cb/article/view/302/157.

Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2023). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and

wellbeing dynamically. *International Journal of Management Reviews, 25*(1), 1-24. doi.org: 10.1111/ijmr.12304

Budiasa, I. (2021). *Beban kerja dan kinerja sumber daya manusia.* Banyumas: Pena Persada.

Chaudhary, V., Mohanty, S., & Malik, P. (2022). Factors affecting virtual employee engagement in India during Covid-19. *Materials Today Journal: Proceeding, 51*(1), 571-575. doi.org: 10.1016/j.matpr.2021.05.685

Chung, H. (2022). *The flexibility paradox: why flexible working leads to (self) exploitation.* Bristol: Bristol University Press.

Dua, M. H., & Hyronimus. (2020). Pengaruh work from home terhadap work-life balance. pekerja perempuan di kota Ende. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI Unsrat), 7*(2), 247-258. doi.org:10.35794/jmbi.v7i2.30266.

Egole, I. S., Iheriohanma, E., & Chinedu, N. (2020). Flexible working arrangments and organizational performance: An overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), 25*(5), 50-59. doi.org: 10.9790/0837-2505065059

Guillen, M. (2021). *Motivation in organisations: Searching for a meaningful work-life balance.* London: Routledge Press.

Hada, R. I., Fanggidae, R. E., & Nursiani, N. (2020). Flexible working arrangement dan pengaruhnya terhadap work-life balance pada resellers online shop. *Jurnal EKOBIS: Ekonomi, Bisnis & Manajemen, 10*(2), 162-171. doi.org: 10.37932/j.e.v10i2.111

Hewlett Packard. (2023). *Work relationship index 2023.* United States: HP Development Company. Retrieved from: https://www.hp.com/us-en/work-relationship-index.html.

Maharani, A., Gofika, S., Mahlani, S. A., & Berlian, C. (2020). Flexible working arrangement, stress, worklife balance and motivation: Evidence from postgraduate students as worker. *Jurnal Organisasi dan Manajemen, 16*(2), 196-213.: doi.org:10.33830/jom.v16i2.1022.2020

Norgate, S., & Cooper, S. (2020). *Flexible work designing our healthier future lives.* New York: Routledge Press.

Peters, J. (2019). *Employee engagement creating positive energy at work.* Randburg: KR Publishing.

Pratiwi, J., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh employee engagement dan work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen, 11*(1), 432-444. doi.org:10.26740/jim.v11n2.p432-444

Rahardjo, D. (2022). *Manajemen sumber daya manusia.* Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.

Riaz, H., Ahmed, H., & Ali, S. (2021). Mapping the impact of employee engagement on job performance with mediating role of work-life balance: an investigation of private sector organizations in Pakistan. *Market Forces, 16*(2), 43-62. doi.org:10.51153/mf.v16i2.512.

Rumawas, W. (2021). *Manajemen kinerja.* Manado: Universitas Sam Ratulangi Press.

Safitri, N., & Soleh, M. (2022). Pengaruh work life balance, employee engagement dan lingkungan pengaruh work life balance, employee engagement dan lingkungan sebagai variabel intervening pada karyawan Kopontren Baitul Muamalat Al Hikmah Blora. *MABNY: Journal of Sharia Management and Business, 2*(2), 88-98. Retrieved from: https://ejournal.iainmadura.ac.id/index.php/jmsb/issue/view/413

Setyaningrum, R. P., Seolistya, D., Desembrianita, E., Noor, A., & Salamah, U. (2022). *Evaluasi kinerja*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.

Sirait, E. R., & Nugroho, B. A. (2021). The effectiveness of flexible working arrangements as a form of digital transformation from the perspective of Indonesian government employees. *Journal of Information Technology and Its Utilization*, *4*(2), 42-50. doi.org: 10.30818/jitu.4.2.4178.

Sucahyowati, H., Hendrawan, A. (2020). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada PT MK Semarang. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, *2*(2), 9-15. doi.og:10.51578/j.sitektransmar.v2i2.21.

Widyaningrum, E. (2020). *Evaluasi kinerja: untuk meningkatkan produktifitas karyawan perusahaan.* Sidoarjo: Indonesia Pustaka.

Witriaryani, A., Putri, A., Jonathan, D., & Abdullah, T. M. (2022). Pengaruh work-life balance dan flexible working arrangement terhadap job performance dengan dimediasi oleh employee engagement. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, *5*(2), 932-947. doi.org:10.32670/fairvalue.v4i7.1202.

Young, Z. (2018). *Women's work: how mothers manage flexible working in careers and family life*. Bristol: Bristol University Press.