

**IMPACT OF FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE
MEDIATION ROLE OF INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DURING THE COVID-19 PANDEMIC**

Noormalita Primandaru¹, Marliza Dinda Prawitasari²

^{1&2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN

Email: noormalita@stieykpn.ac.id

ABSTRACT

Explore the right regulations to stimulate the right work system during the COVID-19 pandemic. This study examines the effect of Flexible Work Arrangements (X1) on employee performance (Y1) and a deeper analysis of appropriate work policies through innovative work behavior (Z1) in maintaining employee performance at the Kementerian Agama Kota Yogyakarta in the midst of the COVID-19 pandemic. The sample in this study used a non-probability sampling method with a purposive sampling method, with the criteria of employees working for at least 1 year. There are 120 respondents who became the sample in this study. This study uses a descriptive approach and uses quantitative data, uses a Structural Equation Model (SEM) model and uses Partial Least Square (PLS) data processing tools. The results of this study indicate that flexible work arrangements have an insignificant and positive effect on employee performance, flexible work arrangements have a positive and significant effect on innovative work behavior, innovative work behaviors have a positive and significant effect on employee performance, and innovative work behavior fully mediates the effect of work arrangements flexible on employee performance.

Keywords: Flexible Work Arrangements; Employee Performance; Innovative Work Behavior; COVID-19

**DAMPAK FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS PADA KINERJA KARYAWAN: PERAN MEDIASI
PERILAKU KERJA INOVATIF PADA MASA PANDEMI COVID-19**

ABSTRAK

Mendalami regulasi yang tepat untuk menstimulasi sistem kerja yang tepat di masa pandemi COVID-19. Penelitian ini menguji pengaruh pengaturan kerja fleksibel (X1) terhadap kinerja karyawan (Y1) dan analisis lebih dalam pada kebijakan kerja yang tepat melalui perilaku kerja inovatif (Z1) dalam menjaga kinerja karyawan di Kementerian Agama Kota Yogyakarta di tengah pandemi COVID-19. Sampel pada penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan metode *purposive sampling*, dengan kriteria pegawai yang bekerja minimal selama 1 tahun. Terdapat 120 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif serta menggunakan data kuantitatif, menggunakan model *Structural Equation Model* (SEM) dan menggunakan alat bantu olah data *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan pengaturan kerja fleksibel berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan perilaku kerja inovatif memediasi secara penuh pengaruh antara pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Pengaturan Kerja Fleksibel; Kinerja Karyawan; Perilaku Kerja Inovatif; COVID-19

PENDAHULUAN

Saat ini penyebaran virus COVID-19 semakin meluas di Indonesia, yang diikuti oleh tingginya kasus jumlah kematian. COVID-19 merupakan masalah yang besar pada kesehatan dunia. Indonesia, menjadi salah satu negara yang memiliki kasus yang tinggi berada urutan nomer 3 di Asia mempunyai jumlah kasus yang positif hingga angka 248 ribu, lebih dari 3,9% atau sekitar 9 ribu jiwa sudah terkonfirmasi meninggal dunia (Satgas COVID-19, 2020). Tidak hanya berdampak pada kesehatan, tetapi juga berpengaruh terhadap perekonomian negara. Dampak nyata dirasakan oleh banyak organisasi adalah dengan adanya perubahan jam kerja dalam organisasi untuk mengatur rangkaian pekerjaan agar tetap berjalan fleksibel pada masa-masa seperti ini.

Tidak bisa dipungkiri jika kesiapan menerima perubahan sangat diperlukan diberbagai lini organisasi agar tetap bisa mempertahankan kinerja karyawan tetap baik. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MENPANRB) telah mengedarkan Surat Edaran Nomor 58 Tahun 2020 mengenai Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Tatatan Baru yang telah diubah melalui SE Nomor 67 Tahun 2020, didalamnya diatur karakteristik mengaplikasian cara pegawai bekerja melalui *Work From Home* (WFH) dan *Work From Office* (WFO) dilihat dari peta zonasi dari risiko persebaran virus COVID-19 dikeluarkan Satuan Tugas Penanganan COVID-19. Dalam kriteria penerapan WFH dan WFO berdasarkan kategori kategori zonasi risiko yang sudah ditetapkan Satuan Tugas Penanganan COVID-19 tiap kabupaten/kota dibagi menjadi empat tingkatan yaitu tidak memiliki dampak, dampak yang rendah, dampak sedang, dan dampak yang tinggi. Untuk penerapan WFO wilayah yang dikategorikan tidak memiliki dampak, pekerja dapat melaksanakan tugas dikantor dengan besar presentase 100 persen, kemudian untuk wilayah dengan kategori yang rendah dapat melaksanakan WFO sebanyak 75 persen, sedangkan kategori risiko sedang jumlah pekerja yang boleh bekerja dikantor 50 persen, dan risiko yang tinggi jumlah pegawai yang WFO paling banyak 25 persen.

Kementerian Agama kota Yogyakarta saat ini, menerapkan sistem bekerja WFH dan WFO. Kasus COVID-19 di Yogyakarta dalam data terbaru pada bulan Juli 2021 tercatat 6.467 dirawat, 53.978 sudah terkonfirmasi positif, 1.395 meninggal dunia dan 46.116 dinyatakan sembuh (Antarnews, 2021). Dalam sistem kerja terbaru, Kanwil Kementerian Agama Kota Yogyakarta menetapkan bagi 75% pegawai menggunakan sistem *work from office* (WFO) dan 25% pegawai menggunakan sistem *work from home* (WFH). Ditetapkannya kebijakan ini bertujuan sebagai sebuah upaya untuk mengoptimalkan pelayanan pada pencegahan terjadinya penularan virus COVID-19. Dalam pelaksanaan WFO terutama yang menggunakan sistem WFH, Kementerian Agama Kota Yogyakarta mewajibkan pegawainya untuk tetap memakai seragam kedinasan lengkap beserta atributnya, dan diwajibkan untuk melakukan presensi kehadiran dengan rekam wajah. Kementerian Agama kota Yogyakarta juga rutin melakukan pembinaan pegawainya agar kinerja pegawai tetap terjaga, baik yang melakukan sistem WFH atau WFO. Dalam pelaksanaan pelayanan Kementerian Agama Kota Yogyakarta menerapkan dengan sistem PTSP atau Pelayanan Terpadu Satu Pintu yaitu diselenggarakan dalam satu lokasi dikontrol dengan sistem pengendalian manajemen. Sejumlah perizinan yang bisa dilayani dalam PTSP yaitu izin dalam bidang pendidikan, kemudian rekomendasi penyelenggaraan dalam perjalanan haji dan umroh serta konsultasi dan juga wakaf pernikahan. Kementerian Agama Kota Yogyakarta juga menyediakan sebuah aplikasi untuk membantu masyarakat tanpa perlu datang ke kantor secara langsung. Dengan cara mengunduh aplikasi (JSS) milik Pemerintah Kota Yogyakarta, masyarakat bisa mengakses layanan tersebut untuk mengurus berbagai surat izin yang biasanya dilayani pada PTSP. Dalam rencananya, Kementerian Agama Kota Yogyakarta juga akan menambahkan jenis layanan yang bisa diakses tanpa perlu datang ke kantor, semua dilakukan bertujuan guna mempermudah masyarakat pada pandemi yang saat ini semuanya serba dibatasi.

Penerapan sistem *Work From Home* (WFH) pada berbagai instansi kementerian sudah dilakukan, setelah diamati dengan melakukan penelusuran melalui media sosial dan pengamatan fisik secara langsung pada salah satu contoh lain yaitu Kementerian Kelautan dan Perikanan, sistem WFH adalah salah satu atribusi yang ada dalam *flexible work arrangement*. Penerapan WFH memang tidak berjalan dengan normal baik bagi pelayanan, produktivitas serta proses pekerjaan tetapi mempunyai potensi yang efektif guna dikembangkan sebagai *alternative* pada karyawan dimasa pandemi. Organisasi harus bisa menentukan kebijakan regulasi untuk menghadapi situasi saat ini agar kinerja karyawan tetap memiliki kualitas yang baik. Jika kinerja karyawan tetap baik maka proses kerja dan tugas-tugas dalam organisasi tetap terlaksana tanpa hambatan. Banyak sekali orang-orang saat ini yang khawatir akan situasi yang tidak stabil, khususnya pada hal kesehatan. Bekerja dari rumah adalah salah satu bentuk atribusi yang ada didalam pengaturan kerja fleksibel. Walaupun penerapan bekerja melalui rumah tetap dijalankan tetapi beberapa catatan negatif seperti kinerja yang turun, dan tidak produktif dalam bekerja seperti halnya pada kantor pelayanan publik.

Flexible work arrangements adalah suatu kebijakan atau praktek didalam sebuah organisasi yang memberikan karyawan berbeda-beda dalam kondisi atau waktu tertentu, kapan dan dimana mereka akan bekerja ataupun berbeda melalui jam kerja yang sudah ditentukan seperti sebelumnya yang biasa disebut jam kerja tradisional, seperti pada waktu istirahat, kerja dalam jangka waktu tertentu, paruh waktu ataupun jam kerja yang berkurang, berbagi pekerjaan, istirahat karir atau yang menyangkut masalah dalam keluarga dan lainnya, dalam minggu kerja yang diperketat waktunya dan *teleworking* (Cooper & Robertson, 2003). *Flexible work arrangement* didefinisikan sebagai sebuah kesempatan karyawan bertujuan membuat sebuah keputusan yang bisa

mempengaruhi dimana serta kapan mereka bekerja dalam waktu berapa lama mereka terikat dalam tugas terkait pada sebuah pekerjaan (Bal & De Lange, 2015). Pada kondisi saat ini pengaturan kerja yang fleksibel telah dijalankan di beberapa organisasi seperti salah satu contohnya bekerja dari rumah.

Wabah COVID-19 yang telah berlangsung menunjukkan bagaimana organisasi harus bisa sigap dalam bereaksi pada kinerja karyawan, seperti halnya banyak perubahan sistem bekerja dan prasarana pekerjaan dan pelayanan dengan sistem atau aplikasi baru yang mewajibkan SDM untuk cepat tanggap dan belajar. Inovasi sangat diperlukan oleh organisasi saat ini untuk menerapkan pada karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil dari sebuah pekerjaan yang diselesaikan pegawai dalam waktu tertentu, dan tempat organisasi bersangkutan (Abadi & Latifah, 2016). Terdapat faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan yaitu gaji, jam yang kerja fleksibel, serta stress kerja. Kinerja karyawan merupakan hasil dari kerja dengan kuantitas serta kualitas yang telah didapat dan oleh karyawan dengan menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan (Jufrizen, 2018).

Kemudian perilaku kerja inovatif yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan pengaturan kerja fleksibel pada masa pandemi COVID-19 dijadikan sebuah penengah sebagai mediasi antara hubungan tersebut. Hadi et al., (2020) menjelaskan inovasi sebagai proses pembaruan, penemuan yang baru yang dijabarkan dalam ide-ide, cara atau yang lainnya. Setiap organisasi harus menganggap bahwa perilaku inovatif sangat penting dalam organisasi, perilaku inovatif akan muncul jika karyawan dihadapkan dengan sebuah tantangan dalam pekerjaannya. Perilaku kerja yang inovatif ialah perilaku yang didalamnya termasuk peluang berupa inovasi baru, perilaku mengaplikasikan ide baru, menjalankan pengetahuan yang baru serta dapat mencapai peningkatan kerja pribadi dan organisasi (Kresnandito, 2012). Saat ini pengaturan kerja fleksibel sangat sering digunakan pada sebuah organisasi maupun sistem kerja yang ada dalam perusahaan dalam kondisi dan keadaan yang saat ini sangat dibatasi dalam melakukan kegiatan, tentunya itu ada hubungannya dalam kinerja karyawan dan perilaku kerja inovatif. Hadi et al., (2020) mengemukakan bahwa dalam situasi COVID-19 pengaturan kerja fleksibel yang diterapkan dalam sistem "bekerja dari rumah" benar-benar mempengaruhi disiplin kerja karyawan, terutama dalam situasi saat ini akan menjadi tantangan dalam semua pihak dan mempengaruhi kinerja karyawan.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Rahman et al., (2020) menjelaskan bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya hal ini bisa jadi disebabkan adanya rasa khawatir dengan situasi meningkatnya kasus terkonfirmasi COVID-19 yang semakin tidak terkendali. Dalam penelitiannya menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif mampu memediasi pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan. Hubungan mediasi diperkenalkan di mana perilaku kerja yang inovatif memediasi antara pengaturan kerja yang fleksibel terhadap kinerja karyawan. Argumennya adalah dengan perilaku kerja yang inovatif baik dari stimulasi manajemen perbankan maupun dari individu karyawan itu sendiri, mampu menciptakan jam kerja yang fleksibel yang berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Rahman et al., (2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Hadi et al., (2020) menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perilaku inovatif karyawan akan muncul bila karyawan dihadapkan pada kondisi mendesak dan menantang pada saat menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu manajer memberikan kebebasan dan kesempatan bagi karyawan untuk mewujudkan gagasannya untuk menyelesaikan masalah di pekerjaannya. Kondisi ini akan mengembangkan pola kerja yang lebih baik. Maifanda et al., (2019) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa jam kerja fleksibel berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti implementasi jam kerja fleksibel yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan, kurang memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan.

Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Berliana & Arsanti (2018) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi perilaku kerja inovatif yang dilakukan oleh seorang karyawan, maka kinerja yang dihasilkan semakin meningkat. Karena perilaku kerja karyawan yang jauh dari inovatif, tentunya akan menghambat tercapainya kinerja yang akan dihasilkan. Untuk mendorong perilaku kerja yang inovatif, seseorang harus didorong secara aktif mencari peluang untuk perbaikan dan perubahan. Untuk itu, lingkungan kerja sebaiknya sering mengadakan pelatihan bagi karyawannya baik *soft-skill* maupun *hard-skill*.

Penelitian Nuraini (2017) menyatakan bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya arti bahwa bebas atau tidak *flexibility work* akan tidak akan memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengidentifikasi bahwa besar kecilnya fleksibilitas kerja tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan, pekerjaan sudah menjadi bagian yang tertanam dalam diri karyawan karena karyawan dipilih berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengaturan Kerja Fleksibel

Pengaturan kerja fleksibel/ *flexible work arrangements* (FWA) memiliki arti kesempatan kerja bisa digunakan guna menciptakan pilihan yang mempengaruhi kapan, berapa lama dan dimana mereka melibatkan tugas yang terkait dalam pekerjaan (Gusti et al., 2019). *Flexible work arrangements* menjadi gambaran jadwal yang mengizinkan karyawan untuk dapat mengatur jam kerja secara fleksibel dengan dilandasi tanggung jawab individu misalnya, dimana, berapa lama, dan kapan mereka akan mulai bekerja. Sebagai contoh yaitu *flex-time*, *job sharing*,

part-time, *home-working*, serta *compassed* waktu yang ialah cara kerja yang sering digunakan belakangan ini. Wright & Nishii 2008 menerangkan dalam suatu organisasi, konsep fleksibilitas memiliki makna yang berbeda-beda dimana untuk organisasi serta pegawai dimana fleksibilitasnya dapat dalam waktu untuk kerja, posisi lokasi, serta pola bekerja. Dalam pelaksanaan jam yang fleksibel bisa membagikan alokasi waktu yang lebih untuk personal kerja (Pandiangan et al., 2018).

Menurut Paradigma et al., (2020) menjelaskan jika implementasi *flexibel work arrangements* (FWA) diprediksikan sanggup menjadi suatu pemecahan kedepannya tingkatan kepuasan, komitmen lembaga, *work life balance* serta mendesak individu bekerja guna membagikan performa terbaik. Pegawai sudah memiliki keleluasaan untuk bekerja dan dapat bekerja untuk meraih kinerja yang maksimal. Salah satu dari konsep FWA pada saat ini yang relevan dalam suasana serta keadaan ialah pelaksanaan WFH, ini sudah di terapkan oleh sebagian ASN dengan tujuan penangkalan serta pengendalian virus COVID-19 di area kantor. Adanya *flexible work arrangements*, salah satunya jam yang fleksibel, diperkirakan bisa mengurangi perselisihan pekerjaan serta keluarga, dapat mengurangi tekanan di lingkungan kantor yang dapat mengurangi pelaksanaan individu di kantor. Selby dan Wilson (2003) berpendapat bahwa kemampuan beradaptasi di lingkungan kerja dicirikan sebagai rencana kerja yang dapat disesuaikan dalam jam kerja fleksibel yaitu rentang struktur kerja dapat merubah waktu berfungsi dimana pekerjaan dilakukan dengan konsisten (Johanes et al., 2016). *Flexible work arrangements* dapat disesuaikan dengan mengubah waktu dimana pekerjaan dilakukan secara konsisten dengan cara yang masuk akal dan tidak mengejutkan baik bagi organisasi maupun individu. Adaptasi jam kerja dengan menggabungkan rencana pilihan untuk menyelesaikan pekerjaan, misalnya jam kerja yang dapat disesuaikan dengan jadwal yang ideal. Sementara itu, sejauh kemampuan beradaptasi lingkungan kerja, ini mencakup dimana area seseorang dalam lingkungan kerjanya. Berdasarkan pengertian definisi yang telah dijelaskan diatas, hal ini dianggap bahwa tindakan kerja fleksibel dapat disesuaikan memberi individu lebih banyak kesempatan dalam jam kerja, seperti kesempatan seseorang untuk lebih mungkin menangani rutinitas rutin mereka dan mengurangi bentrokan antara keluarga dan pekerjaan.

Perilaku Kerja Inovatif

Untuk menumbuhkan inovatif bagi karyawan dalam organisasi, organisasi menjadikan inovasi sebagai salah satu komponen yang bisa digunakan dalam visi dan misi organisasi yang harus dipahami dengan baik dan melakukan penerapan pada setiap individu di dalam organisasi. Pekerja diandalkan untuk memiliki pilihan dalam mengambil minat untuk membentuk teknik perusahaan inovatif baik dari item dan siklus serta jawaban yang meyakinkan untuk masalah yang dihadapi dan mengikuti keunggulan organisasi. Inovasi ditandai sebagai pelaksanaan dan penerimaan pemikiran baru oleh orang-orang dalam perusahaan atau organisasi. Kemajuan dalam organisasi dicirikan sebagai kapasitas organisasi untuk memiliki pilihan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan yang dihadapinya (Ancok, 2012). Dalam berjalannya sebuah inovasi pada organisasi perlu memfasilitasi munculnya pemikiran yang inovatif dan melakukan penerapan pemikiran inovatif tersebut kepada karyawan agar pekerjaan dapat berjalan baik dan efisien. Sebagai perhatian bahwa kerja inovatif menjadi perhatian penting bagi organisasi untuk bertahan dalam keadaan yang terus berubah dan memiliki prospek yang baik kedepan (Ardy, 2018).

Saat ini organisasi dihadapkan dengan situasi-situasi yang baru, lingkungan yang semakin dinamis dari waktu ke waktu sehingga perubahan dalam organisasi menjadi sebuah keharusan. Perubahan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kembali kinerja organisasi. Perilaku kerja inovatif adalah perilaku individu yang menyajikan pemikiran inovatif yang bermanfaat dalam siklus, item, atau metode untuk bekerja bersama dalam organisasi untuk menciptakan keuntungan (Jong & Hartog, 2007). Perilaku kerja inovatif dalam lingkungan kerja adalah suatu tindakan yang dibuat untuk menggali pikiran, menambah informasi dan melaksanakan pemikiran tersebut dalam lingkup kerja serta memberikan keuntungan bagi organisasi (Janseen, 2003). Dari hasil penelitian sebelumnya bahwa perilaku kerja inovatif sangat penting diterapkan dalam sebuah organisasi dimana organisasi akan menghadapi banyak perubahan, situasi yang berbeda dan juga keadaan yang tidak menentu, diperlukannya inovasi dari karyawan, ide-ide baru untuk membawa organisasi menjadi lebih baik.

Kinerja Karyawan

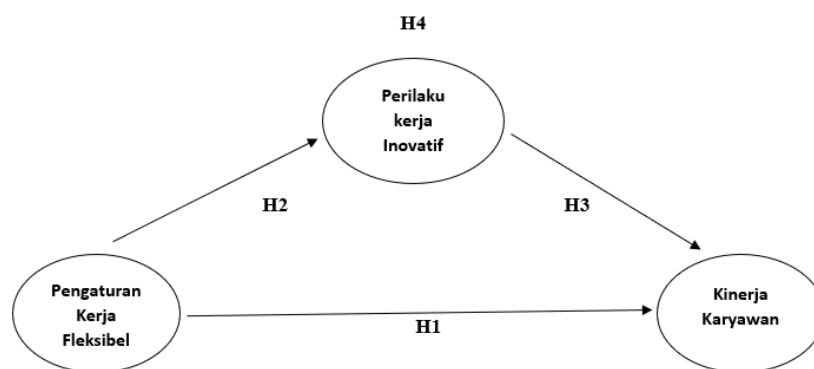
Dalam organisasi kinerja karyawan secara umum dapat dilihat melalui segi perilaku atau hasil yang dikerjakan oleh karyawan. Keberhasilan sebuah organisasi didalam proses berjalannya pekerjaan tergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki. Kinerja Karyawan ialah konsekuensi dari kualitas serta kuantitas pekerjaan telah diselesaikan pekerja yang memenuhi atau melakukan kewajibannya sesuai dengan kewajiban yang diberikan. Arti penting dari kualitas adalah ketepatan, kerapian dalam menyelesaikan suatu tugas, memiliki hasil eksekusi yang dapat dikenali mulai dari satu pekerja kemudian ke pekerja berikutnya (Arifin, 2010). Sedangkan arti penting kuantitas adalah ukuran pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pekerja.

Menurut Ernika (2016) kinerja adalah suatu cara dengan pandangan universal dapat mempengaruhi produktivitas operasional karyawan, serta organisasi bagian yang di dasarkan dengan kriteria yang sudah diberikan. Kemudian menurut Yulianti (2015) kinerja merupakan suatu pencapaian atau hasil dari seseorang

melaksanakan pekerjaan serta tanggung jawab yang sudah diberikan kepada pekerja. Bertujuan melancarkan sebuah kinerja yang baik adalah dengan memberikan pekerjaan dan tanggung jawab sesuai kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Jika seorang karyawan diberikan sebuah tugas dan tanggungjawab yang tidak sesuai dengan kemampuannya maka akan terjadi sebuah hambatan bahkan mengakibatkan tingkah laku yang agresif, terlalu banyak kritikan dan sikap yang memberontak bahkan perilaku yang lainnya. Faktor-faktor yang mendukung kinerja karyawan berasal dari sumber daya yang mempunyai optimal kinerja baik. Kinerja karyawan ialah hasil suatu pekerjaan tertentu dalam waktu dan tempat organisasi yang bersangkutan (Ika et al., 2013). Dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja karyawan merupakan keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan tanggungjawab yang sudah diterima sebelumnya, mampu memenuhi kuantitas dan kualitasnya sesuai apa yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu.

Hipotesis

Penelitian ini menganalisis pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan dan perilaku kerja inovatif. Pada gambar 1 menggambarkan hubungan pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan, pengaturan kerja fleksibel terhadap perilaku kerja inovatif, perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan, dan pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan yang di mediasi dengan perilaku kerja inovatif.



Sumber: teori diolah penulis

Gambar 1. Model Penelitian

Pengaturan Kerja Fleksibel terhadap Kinerja Karyawan

Adanya pengaturan kerja fleksibel yang diharapkan bisa menjadi solusi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, namun (Nuraini, 2017) mengatakan pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Suatu pekerjaan sudah tertanam dalam bagian diri karyawan karena karyawan telah dipilih berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan.

Penelitian Hadi et al., (2020) mengemukakan bahwa dalam situasi Covid-19 pengaturan kerja fleksibel yang diterapkan dalam sistem WFH mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam pengaturan kerja fleksibel yaitu dalam bentuk jam kerja fleksibel. Pengaruh negatif antara jam kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan disebabkan karena implementasi jam fleksibel yang telah diberikan perusahaan ataupun organisasi kepada seseorang kurang bermanfaat bagi perusahaan, kurang efektif dalam memantau kinerja dari karyawan. Adanya jam kerja fleksibel dalam pengaturan kerja fleksibel akan menurunkan tingkat kinerja karyawan karena tidak ada pengawasan yang baku.

H1: Pengaturan kerja fleksibel berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pengaturan Kerja Fleksibel terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Organisasi yang menerapkan pengaturan kerja fleksibel ditempat kerja, yang membebaskan karyawan untuk mengatur aktivitas pekerjaannya akan mendorong inisiatif karyawan untuk mengeluarkan ide-ide baru untuk mengatasi masalah pada perusahaan atau organisasi. Dalam penelitian yang telah dilakukan Rahman et al., (2020) menyatakan pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, semakin baik dalam mengelola pengaturan kerja fleksibel di lingkungan kerja maka karyawan akan memiliki perilaku kerja inovatif yang sangat tinggi.

H2: Pengaturan kerja fleksibel berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif

Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Karyawan

Optimalisasi ide-ide baru yang muncul untuk menghadapi hal yang baru di situasi yang semakin berkembang akan menjadi sebuah solusi untuk membantu kinerja karyawan. Menurut Hadi et al., (2020), menjelaskan perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dalam temuannya menemukan bahwa perilaku kerja inovatif akan muncul apabila karyawan dihadapkan pada kondisi yang mendesak dan menantang

dalam proses menyelesaikan pekerjaan. Dengan dihadapkan kondisi yang semua serba terbatas, meningkatkan inovatif pada karyawan dengan menyumbangkan ide-ide yang kreatif dapat membantu organisasi tetap bertahan dan proses melaksanakan tugas dan tanggungjawab tidak terhambat.

Kemudian menurut Berliana & Arsanti (2018) menyatakan perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya menjelaskan jika perilaku kerja inovatif yang dihasilkan tinggi akan membuat kinerja yang didapatkan akan meningkat. Sesuatu perilaku kerja yang tidak memiliki inovatif yang baik bisa menghambat pencapaian kinerja yang akan dihasilkan.

H3: Perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Perilaku Kerja Inovatif Memediasi Pengaruh *Flexible Work Arrangements* terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku kerja inovatif diperkenalkan menjadi variabel mediasi yang menengahi antara pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian sebelumnya Rahman et al., (2020) menerangkan jika dengan adanya perilaku kerja inovatif yang berasal dari stimulasi manajemen di dalam organisasi, maupun dari individu itu sendiri maka mampu menentukan kerja yang fleksibel dan akan memberikan dampak yang positif kepada kinerja karyawan. Menurut Rahman et al., (2020) bahwa perilaku kerja inovatif bisa menjadi variabel mediasi yang dapat menengahi antara pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja dari karyawan.

H4: Perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh *flexible work arrangements* terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan data kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai di Kementerian Agama minimal sudah bekerja selama 1 tahun sebanyak 120 pegawai. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Kuesioner di isi melalui *google form* secara daring. Penelitian ini menggunakan analisis data dengan SmartPLS.

Definisi Operasional Variabel

Tabel 1 menjelaskan tentang definisi operasional variabel dari penelitian ini.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator Penelitian	Item
<i>Flexible Work Arrangements</i> (Pandiangan, 2018)	Jam Kerja dan Tempat Kerja	Jam kerja fleksibel membuat saya puas dengan pendapatan saya setiap hari (X1.1)
		Jam kerja yang fleksibel membuat saya efektif bekerja (X1.2)
		Kebijakan organisasi atau perusahaan tempat saya bekerja menerapkan sistem jam kerja fleksibel (X1.3)
		Saya merasakan nyaman dengan adanya jam kerja fleksibel (X1.4)
		Jam kerja fleksibel membuat saya dapat melakukan kegiatan yang saya sukai (X1.5)
		Adanya jam kerja fleksibel dapat menurunkan konflik antara pekerjaan dan keluarga (X1.6)
		Saya bekerja sesuai dengan standar keamanan dan keselamatan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi (X1.7)
		Saya memiliki kebebasan dalam memilih waktu untuk bekerja (X1.8)
		Dengan adanya sistem kerja yang fleksibel, memungkinkan saya bekerja

		tanpa adanya perintah secara langsung (X1.9)
		Dengan adanya jam kerja yang fleksibel dapat mengurangi persaingan antar karyawan (X1.10)
Total Item		10
Perilaku Kerja Inovatif (Safitri, 2020)	Membentuk rencana baru guna mengatasi masalah	Saya selalu menemukan peluang untuk menambahkan kinerja menjadi lebih baik (Z1.1)
	Bisa mencari strategi, prosedur, atau instrumen kerja yang baru	Saya memikirkan proses kerja dengan cara efektif (Z1.2)
	Bisa menghasilkan pemikiran inovatif dalam menyelesaikan masalah	Saya membuat konsep/ide sendiri untuk meningkatkan kinerja (Z1.3)
	Mengumpulkan <i>support</i> pada pemikiran meningkatkan kemajuan	Dengan ide saya, saya selalu dapat memecahkan masalah dengan baik (Z1.4)
	Bisa memiliki dukungan dalam gagasan inovasi	Saya selalu menerapkan ide dengan rekan kerja (Z1.5)
	Mengajak anggota organisasi bersemangat menciptakan pemikiran inovatif	Saya berusaha meyakinkan bahwa pendapat saya merupakan inovasi untuk mengembangkan perusahaan atau organisasi (Z1.6)
	Mengubah pemikiran inovatif diterapkan pada hal yang berguna	Saya selalu berusaha merealisasikan ide yang saya buat (Z1.7)
	Promosikan pemikiran dalam lingkungan kantor dengan metode bagus	Saya terus berusaha mencari cara / ide baru untuk menambah kinerja dengan baik (Z1.8)
Total Item		8
Kinerja Karyawan (Wibowo, 2017)	<i>Quality</i>	Saya mengerjakan tugas dengan teliti (Y1.1)
		Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (Y1.2)
	<i>Productivity</i>	Saya selalu menghasilkan kuantitas kerja yang sesuai dengan target (Y1.3)
		Saya melakukan pekerjaan secara efisien (Y1.4)
	<i>Job Knowledge</i>	Saya mengetahui deskripsi pekerjaan yang saya kerjakan (Y1.5)
		Saya tahu bagaimana mengerjakan tugas dengan baik (Y1.6)
	<i>Reliability</i>	Pekerjaan yang saya selesaikan dapat diterima dengan baik (Y1.7)
		Saya dapat dipercaya selama menyelesaikan pekerjaan (Y1.8)
	<i>Availability</i>	Saya selalu sedia kapanpun dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi (Y1.9)
		Saya selalu hadir tepat waktu sesuai dengan jam kantor (Y1.10)
	<i>Independence</i>	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya mampu bekerja secara mandiri (Y1.11)
		Saya bersifat netral terhadap masalah yang terjadi dalam team work (Y1.12)
Total Item		12

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Convergent Validity

Uji konvergen validitas bertujuan melihat validitas setiap hubungan pada indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Ukuran reflektif atau kriteria dalam pengujian ini dengan korelasi $> 0,7$. Pada penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai cross loading berkisar 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Untuk mengevaluasi selanjutnya bisa melihat pada metode *Average Variance Extracted* (AVE) disetiap konstruk atau variabel laten. Sesuatu instrument dikatakan memenuhi pengujian diskriminan jika memiliki *Average Variance Extracted* (AVE) $> 0,5$.

Composite Reliability

Composite reliability bertujuan untuk mengukur reliabilitas struktur atau variabel potensial yaitu diukur dengan nilai reliabilitas komposit. *Composite reliability* yang memiliki hasil $> 0,70$ (*confirmatory research*) artinya semua konstruk bisa dinyatakan reliabel (Lestiyane, 2019). Setelah mengolah data menggunakan SmartPLS 3.0.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

No	Var	Indikator	Faktor Loading	P Value	AVE	CR	Validitas	Reliabilitas
1	FWA	X1.1	0,786	<0.001	0,582	0,933	valid	reliable
		X1.2	0,753	<0.001			valid	reliable
		X1.3	0,806	<0.001			valid	reliable
		X1.4	0,730	<0.001			valid	reliable
		X1.5	0,779	<0.001			valid	reliable
		X1.6	0,718	<0.001			valid	reliable
		X1.7	0,742	<0.001			valid	reliable
		X1.8	0,779	<0.001			valid	reliable
		X1.9	0,814	<0.001			valid	reliable
		X1.10	0,711	<0.001			valid	reliable
KK	Y1.1	Y1.1	0,839	<0.001	0,571	0,941	valid	reliable
		Y1.2	0,754	<0.001			valid	reliable
		Y1.3	0,758	<0.001			valid	reliable
		Y1.4	0,756	<0.001			valid	reliable
		Y1.5	0,705	<0.001			valid	reliable
		Y1.6	0,741	<0.001			valid	reliable
		Y1.7	0,813	<0.001			valid	reliable
		Y1.8	0,767	<0.001			valid	reliable
		Y1.9	0,724	<0.001			valid	reliable
		Y1.10	0,773	<0.001			valid	reliable
		Y1.11	0,702	<0.001			valid	reliable
		Y1.12	0,727	<0.001			valid	reliable
PK	Z1.1	Z1.1	0,820	<0.001	0,606	0,925	valid	reliable
		Z1.2	0,745	<0.001			valid	reliable
		Z1.3	0,748	<0.001			valid	reliable
		Z1.4	0,771	<0.001			valid	reliable
		Z1.5	0,770	<0.001			valid	reliable
		Z1.6	0,751	<0.001			valid	reliable
		Z1.7	0,810	<0.001			valid	reliable
		Z1.8	0,809	<0.001			valid	reliable

Sumber : Hasil Uji SmartPLS

Pada tabel 2 dapat diketahui bahwa semua indikator mempunyai nilai faktor loading $> 0,7$ sehingga dapat disimpulkan jika semua indikator tersebut adalah valid. Maka kesimpulannya yaitu semua indikator bisa memberikan penjelasan untuk tiap variabel yang ada dan variabel dapat dikatakan valid untuk analisis selanjutnya. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) $> 0,5$ menunjukkan bahwa semua indikator mampu untuk mengukur variabelnya. Nilai dari reliabilitas semua struktur mempunyai nilai $> 0,7$ dapat disimpulkan bahwa indikator reliabel untuk mengukur variabelnya. Dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pada penelitian ini memenuhi kriteria uji validitas dan uji reliabilitas.

Hasil Uji Penelitian

R Square

R-square bertujuan untuk melihat kemampuan variabel endogen menjelaskan keragaman variabel eksogen ataupun dengan kata lain mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen pada variabel endogen. Efek ini berkisar dari 0 hingga 1, dengan 1 mewakili akurasi prediksi lengkap. Setelah mengolah data menggunakan SmartPLS 3.0

Tabel 3. R Square

	R Square
Kinerja Karyawan (Y)	0.399
Perilaku Kerja Inovatif (Z)	0.494

Sumber: Smart PLS 3.0

Menunjukkan bahwa *flexible work arrangements* mampu menjelaskan 49,4% variabilitas perilaku kerja inovatif, dan sisanya 50,6% dapat dijelaskan dengan struktur lain. Sedangkan menyatakan *flexible work arrangements* dan perilaku kerja inovatif mampu menjelaskan 39,9% variabilitas kinerja karyawan, dan sisanya 60,1% bisa dijelaskan dengan struktur lain yang tidak tercakup pada survei.

Model Fit SMSR

Standardized Mean Square Residual (SMSR) bertujuan untuk mengevaluasi kelayakan dari model struktural, dengan menentukan ukuran kelayakan *goodness to fit* yang berguna untuk melakukan pengujian antar variabel.

Tabel 4. Fit SMSR

	Saturated Model	Estimated Model
SMSR	0,071	0,071
d_ULS	2,322	2,322
d_G	1,183	1,183
Chi-Square	694,334	694,334
NFI	0,742	0,742

Sumber: Smart PLS 3.0

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai SRMR model struktural adalah 0,071 dan 0,071 kurang dari 0,1. Maka kesimpulannya model struktural yang digunakan dalam penelitian ini adalah layak (*fit*).

Hasil penelitian menjelaskan bisa diketahui bahwa nilai β *flexible work arrangements* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,164 (arah positif), dan nilai dari p-value sebesar 0,164 > 0,05. Maka berarti *flexible work arrangements* (X) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), hasil ini dapat dikategorikan bahwa tinggi rendahnya pengaturan kerja fleksibel yang ada di Kementerian Agama Kota Yogyakarta tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

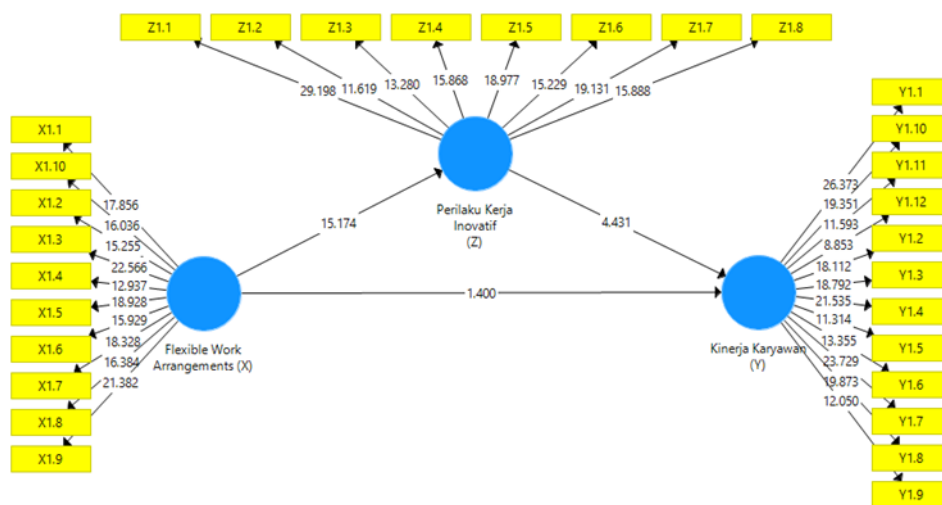
Nilai β *flexible work arrangements* (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Z) adalah 0,703 (arah positif), dan nilai p-value yaitu 0,000 < 0,05. Hal ini artinya *flexible work arrangements* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Z), hasil ini dapat dikategorikan bahwa tinggi dan rendahnya pengaturan kerja fleksibel yang ada di Kementerian Agama Kota Yogyakarta berdampak pada perilaku kerja inovatif yang dimiliki oleh pegawai.

Dilihat bahwa nilai β perilaku Kerja Inovatif (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) yaitu 0,506 (arah positif), dan nilai p-value adalah 0,000 < 0,05. Hal ini artinya perilaku kerja inovatif (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), hasil ini dapat dikategorikan tinggi dan rendahnya perilaku kerja inovatif yang dimiliki pegawai di Kementerian Agama Kota Yogyakarta berdampak pada kinerja karyawan.

Hasil nilai β *flexible work arrangements* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui perilaku kerja inovatif (Z) adalah 0,356 (arah positif) dan nilai p-value yaitu 0,000 < 0,05. Hal ini dapat diartikan bahwa perilaku kerja inovatif (Z) memediasi *flexible work arrangements* (X) terhadap kinerja karyawan (Y), hasil ini dapat membuktikan bahwa dengan adanya perilaku kerja inovatif yang baik tercipta pada pegawai di Kementerian Agama Kota Yogyakarta dari dampak pengaturan kerja fleksibel yang ada mampu berdampak pada kinerja karyawan.

Tabel 5. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Flexible Work Arrangements (X) -> Kinerja Karyawan (Y)</i>	0.164	0.159	0.117	1.400	0.164
<i>Flexible Work Arrangements (X) -> Perilaku Kerja Inovatif (Z)</i>	0.703	0.709	0.046	15.174	0.000
<i>Perilaku Kerja Inovatif (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)</i>	0.506	0.506	0.114	4.431	0.000
<i>Flexible Work Arrangements (X) -> Perilaku Kerja Inovatif (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)</i>	0.356	0.360	0.093	3.805	0.000

**Gambar 2. Hasil Uji SmartPLS.**

Tabel 5 menjelaskan bahwa *flexible work arrangements* terhadap kinerja karyawan mediasi perilaku kerja inovatif memiliki nilai intrinsik positif. Hasil menunjukkan bahwa nilai β sebesar 0,356 dan p-value sebesar 0,000 < 0,05, menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut bahwa tinggi rendah nya perilaku kerja inovatif yang dimiliki pegawai di Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang muncul dari adanya pengaturan kerja fleksibel mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian analisis data terkait hipotesis yang diajukan yaitu pengaturan kerja fleksibel, kinerja karyawan yang dimediasi oleh perilaku kerja inovatif, sebagai berikut:

Flexible Work Arrangements Berpengaruh Positif dan Tidak Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian langsung variabel *flexible work arrangements* terhadap kinerja karyawan, dengan nilai β 0,164, kemudian p-value yaitu 0,164 > 0,05, dapat dinyatakan bahwa *flexible work arrangements* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian melalui responden penelitian yaitu pegawai di Kementerian Agama Kota Yogyakarta menggunakan sistem bekerja *flexible work arrangements* yang sudah dijalankan hingga saat ini sejak adanya pandemi COVID-19, sebagaimana sudah ditegaskan dalam aturan dari pemerintah bahwa dengan adanya batasan untuk tidak berkerumun dan mengurangi kegiatan diluar seperti bekerja dan salah satu contohnya adalah bekerja dari rumah, dan secara bergantian bekerja dikantor dengan adanya *flexible work arrangements* kurang berdampak baik bagi kinerja karyawan. Jam yang fleksibel diberikan oleh Kantor Kemetrian Agama di Yogyakarta kepada karyawan kurang bermanfaat bagi perusahaan, dan kurang efektif dalam memantau kinerja dari karyawan. Selama WFH, karyawan merasa kinerja mereka kurang maksimal yang disebabkan oleh beberapa kegiatan rumah tangga yang mengganggu dan juga sinyal internet yang kurang mendukung.

Dalam penelitian Nuraini (2017) mengatakan menyatakan pengaturan kerja fleksibel tidak terdapat hubungan signifikan pada kinerja karyawan. Hal ini mengidentifikasi dari besar kecilnya pengaturan kerja fleksibel yang dilihat dari indikator yang ada dalam fleksibel kerja tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Suatu

pekerjaan telah tertanam dalam bagian diri karyawan, karena karyawan telah dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Kemudian sejalan oleh penelitian yang dilakukan oleh Maifanda et al., (2019) menyatakan jika tidak terdapat hubungan antara pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan.

Flexible Work Arrangements Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian variabel *flexible work arrangements* terhadap perilaku kerja inovatif, dengan nilai β 0,703 dan *p-value* $0,000 < 0,05$, menyatakan bahwa variabel *flexible work arrangements* berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa akibat pandemic COVID-19, karyawan dapat memiliki sistem kerja yang fleksibel seperti WFH, yang memungkinkan karyawan bebas bekerja ditempat yang aman dan nyaman. Adanya pengaturan jam kerja yang fleksibel mampu memunculkan ide-ide inovatif.

Sejalan oleh penelitian Rahman et al., (2020) menyatakan dalam penelitian jika terdapat hubungan yang signifikan antara *flexible work arrangements* terhadap perilaku kerja inovatif, seorang karyawan memiliki kebebasan dalam bekerja seperti halnya dalam waktu, tempat bekerja, akan menimbulkan pemikiran-pemikiran yang mendorong inisiatif seseorang untuk mengembangkan inovasinya dalam bekerja. Kebebasan yang dirasakan para karyawan mampu memberikan rasa nyaman saat bekerja, dan menimbulkan perasaan yang senang. Di dalam organisasi atau perusahaan jika semakin baik dalam mengelola pengaturan kerja fleksibel di tempat kerja, maka karyawan akan memunculkan ide-ide inovatif serta menciptakan perilaku kerja inovatif yang sangat tinggi.

Perilaku Kerja Inovatif Berpengaruh dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian langsung variabel perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan, dengan nilai β 0,506 dan *p-value* yaitu $0,000 < 0,05$, menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Saat ini pegawai Kementerian Agama Kota Yogyakarta diharuskan siap untuk cepat menghadapi perubahan yang terjadi seperti adanya perubahan dari sistem kerja, dan harus menggunakan alat elektronik untuk bekerja serta harus berfikir cepat dan inovatif. Ketika seorang karyawan mampu memberikan ide-ide, berfikir secara inovatif dan mampu menerapkan dalam pekerjaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan memberdayakan kemampuan dan kompetensinya dengan maksimal akibat dari perubahan-perubahan yang terjadi.

Ketika seorang karyawan dihadapkan dengan situasi yang mendesak dan menantang dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan akan menimbulkan pikiran yang inspiratif dan inovatif, hal itu akan membuat seseorang semangat dalam bekerja yang akhirnya akan menimbulkan inovatif baru dan meningkatkan kinerja karyawan (Hadi et al., 2020). Kemudian diperkuat oleh hasil yang dilakukan Berliana & Arsanti (2018) menyatakan bahwa perilaku kerja yang inovatif sangat dibutuhkan didalam organisasi atau perusahaan, ini sebagai pengembangan dalam tingkatan kinerja dari karyawan bisa melalui revisi dan efisiensi berbagai aktivitas dari inovasi yang sudah dihasilkan. Inovasi yang dihasilkan tergantung dalam individu karyawan serta organisasi bertujuan merespon bermacam perubahan saat ini atau kedepannya yang akan terjadi dengan perilaku kerja inovatif secara efektif dan efisien. Jika sebuah sikap inovatif tinggi maka pekerjaan dari pegawai akan semakin meningkat.

Perilaku Kerja Inovatif Memediasi Pengaruh Pengaturan Kerja Fleksibel terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian langsung variabel perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh *flexible work arrangements* terhadap kinerja karyawan, nilai β 0,356 serta *p-value* yaitu $0,000 < 0,05$, menyatakan bahwa perilaku kerja yang inovatif mampu memediasi pengaruh *flexible work arrangements* terhadap kinerja karyawan. Pegawai di Kementerian Agama Kota Yogyakarta memiliki pemikiran inovatif yang timbul akibat dari kerja yang fleksibel, yang muncul dari rasa nyaman karyawan dalam bekerja. Adanya perilaku inovatif yang memunculkan ide-ide baru dari individu karyawan dapat mempermudah karyawan dalam bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

Pada hasil hipotesis ke empat ini menguji peran perilaku kerja yang inovatif dalam memediasi hubungan nya antara *flexible work arrangements* pada kinerja karyawan, memperlihatkan bahwa perilaku kerja inovatif bisa memediasi hubungan antara *flexible work arrangement* terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahman et al., (2020) bahwa perilaku kerja inovatif yang muncul dalam organisasi atau perusahaan mampu menciptakan fleksible kerja yang baik dan meningkatkan kinerja karyawan. Selaras dengan rasa nyaman yang didapat dengan adanya pengaturan kerja yang fleksibel bagi karyawan akan memunculkan ide-ide yang inovatif yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Perilaku kerja yang inovatif dalam argumennya mampu memediasi hubungan *flexible work arrangements* pada kinerja karyawan. Perilaku kerja inovatif yang muncul dari stimulasi manajemen di dalam organisasi, maupun dari individu itu sendiri maka mampu menentukan kerja yang fleksibel dan akan memberikan dampak yang positif kepada kinerja karyawan.

PENUTUP

Penelitian ini untuk menguji pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan melalui mediasi perilaku kerja inovatif di Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Dari hasil penelitian menyimpulkan bahwa: (1) pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, (3) perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh

pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan. Pengaturan kerja fleksibel yang terdapat dalam sistem kerja di Kementerian Agama Kota Yogyakarta tidak dapat memberikan dampak langsung untuk meningkatkan kinerja karyawan. Adanya pengaturan kerja fleksibel tidak memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Tetapi dengan adanya bekerja yang diatur secara fleksibel dapat membuat pegawai merasa lebih bebas dengan aktivitasnya dan dapat mengatur aktivitasnya sehingga terciptanya rasa nyaman yang akan menimbulkan inovatif dan inisiatif dilihat dari hasil tanggapan responden. Dari adanya dukungan dari perilaku kerja yang inovatif dengan skala tinggi didalam sebuah perusahaan atau organisasi, maka akan memberikan pengaruh yang baik pada pegawai untuk meningkatkan kinerja dari karyawan. Adanya stimulasi perilaku kerja inovatif yang baik tercipta dalam lingkungan serta manajemen yang ada di Kementerian Agama Kota Yogyakarta, dan pada individu pegawai itu sendiri maka akan menciptakan kerja yang fleksibel yang baik dan bisa tingkatan kinerja dari karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi saat ini yang mengharuskan pegawai untuk bekerja dengan pengaturan kerja fleksibel dan bekerja dengan sistem WFH dan WFO untuk mengetahui lebih lagi akan dampaknya bagi perusahaan dan kinerja dari karyawan. Bahwa kerja yang fleksibel bukan faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tetapi didukungnya perilaku kerja yang inovatif dengan adanya WFH atau WFO yang bisa memberikan kebebasan dalam aktivitas pegawai maka munculnya perilaku kerja inovatif yang tinggi yang dimiliki oleh stimulasi lingkungan manajemen serta dari individu pekerja yang ada di Kementerian Agama Kota Yogyakarta mampu menjadi dorongan yang bisa meningkatkan kinerja karyawan, memberikan deadline pada setiap pekerjaan yang diberikan pada pegawai agar dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik perlu diperhatikan dan memberikan wadah untuk menyalurkan inovasi-inovasi yang baik dari para pegawai untuk kedepannya.

Penelitian ini memiliki keterbatasan saat mengumpulkan responden karena hanya dilakukan melalui daring dengan pengisian kuesioner melalui *google form*. Dapat diperluas dengan menambahkan beberapa variabel lain. bertujuan memperkuat hasil penelitiannya seperti spesialisasi pekerjaan atau kepuasan kerja. Serta dapat menggunakan objek penelitian yang lainnya seperti pegawai bank atau pekerja *part-time*.

DAFTAR RUJUKAN

- Alfidella, S., Kusumo, D. S., & Suwawi, D. D. J. (2015). Pengukuran Usability I-Caring Berbasis ISO 9241-11 Dengan Menggunakan Partial Least Square (PLS). *EProceedings of Engineering*, Vol 2 No1, 1747–1735.
- Ancok, Djameludin. (2012). Psikologi Kepemimpinan & Inovasi. Jakarta: Erlangga
- AntaraneWS.(2021).Bertambah 34, kasus aktif COVID-19 di Sleman-DIY jadi 6.089 orang. <https://www.antaraneWS.com/berita/2349226/bertambah-34-kasus-aktif-COVID-19-di-sleman-diy-jadi-6089-orang>
- Berliana, V., & Arsanti, T. A. (2018). Analisis Pengaruh Self-efficacy, Kapabilitas, dan Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, Vol. 7 No 2, 149. <https://doi.org/10.30588/jmp.v7i2.364>
- Cooper, C. L., & Robertson, I. (2003). *International review of industrial and organizational psychology*. Vol. 18. Wiley.
- Ernika, D., (2016) Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Inti Tractors Samarinda. *Journal Ilmu Komunikasi*. Vol 4 No 2, 87–101.
- Gusti, L., (2019). The Influence Of Transformational Leadership, Flexible Work Arrangements And The Conflict Of Multiple Roles Againts Organizational Commitment Of Workes a Bussines Unit Of Bobbin Jember. *International Journal*. Vol 5 No 1.
- Hadi, Surjo., Putra, Arif Rachman & Mardikaningsih, Rahayu. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*. Vol. 3, No. 1, Juni 2020
- Janseen, O. (2003). Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347–364.
- Johanes & Oetami P (2016). Dampak Waktu Kerja Fleksibel Dalam Meningkatkan Employee Engagement. Studi pada Perusahaan Layanan Jasa Konstruksi di Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*. Vol 3 No. 2. 279-290.
- Jong, J., & Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, Vol 10 No 1, 41–64.
- Jufrizen. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*.2621-1572
- Mardy, P. L., (2018).Pengaruh Job insecurity terhadap perilaku kerja inovatif melalui mediasi work engagement.Jurnal Psikologi.Vol. 27 No 2. 2622-8947
- Maifanda, N., et al., (2019). Pengaruh Gaji, Jam Kerja Fleksibel Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Di Kota Batam. *Journal Of Applied Managerial Accounting*. Vol 3 No.1.
- M., Rahman, W., Kistyanto, A., Surjanti, J., (2020). Flexible Working Arrangements In COVID-19 Pandemic Era, Influence Employee Performance: The Mediating Role Of Innovative Work Behaviou. *Jurnal Internasional Manajemen, Inovasi & Penelitian Wirausaha*. Vol. 6 No. 2, 10–22.

- Matthijs Bal, P., & De Lange, A. H. (2015). *From Flexibility HRM to Employee Engagement and Perceived Job Performance across the Lifespan: a Multi-Sample Study*.
- Nuraini, D. (2017). *Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Spesialisasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediating Pada PT. Daya Manunggal Salatiga*. *Jurnal*. 1-22
- Pandiangan, H. (2018). *Flexible Working Arrangements Dan Pengaruhnya Terhadap Work-life Balance Pada Driver Layanan Jasa Transportasi Online Di Kota Yogyakarta*. *Tesis Program Studi Magister Manajemen*. 20-56
- Paradigma, S., (2020). *Sistematik Review: Fleksibel Working Arrangement Systematic Review: Flexible Working Arrangement (FWA) As A New Paradigm Of Civil Servant During Pandemic COVID-19*. *Spirit Publik*. Vol. 15 No.2. 111–130.
- Rahayu M., et. al., (2020). *Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja karyawan*. *Jurnal Baruna Horizon*. Vol. 3 No. 1.
- SATGAS COVID-19.(2020).*Satgas COVID-19. Peta Sebaran*. <https://covid19.go.id/peta-sebaran>
- WHO. (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19-11 March 2020*. *Organisasi Kesehatan Dunia*.