

**THE INFLUENCE OF FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE
WITH WORK LIFE BALANCE AS MEDIATING VARIABLE**

Theodora Monica Ervira Gunawan¹, Rosaly Franksiska²

^{1&2}Universitas Kristen Satya Wacana

Email: rosaly.franksiska@uksw.edu

ABSTRACT

Employee performance has taken a classic problem in becoming a concern of the company. As technology evolving making an increase in employee attention to flexible working arrangement as well. Decrease in performance has become a concern if flexible working arrangement is applied, now grow into one of the factor that might resulted in an increase of performance as well as an increase in work life balance of employee. This study was conducted to determine the effect of flexible work arrangements on employee performance with work life balance as a mediating variable. This type of research used in this study is a quantitative approach. Data collection methods in this study used questionnaire data collection techniques with 100 respondents, and the scale used to collect data from each variable using a Likert scale. The sampling method is done by the snowball sampling technique. The data analysis technique used is a simple linear regression analysis and multiple tests to test mediation variables. The results showed a positive effect on each variable, i.e. flexible work arrangements affecting work-life balance, with a large regression coefficient of +0.541. Then flexible work arrangements affect employee performance, with a regression coefficient of +0.388, then the work-life balance variable influences employee performance with a regression coefficient of +0.391. Then the results also showed that the work-life balance variable proved to be a variable that mediated the effect of flexible work arrangements on employee performance with a result of 3,045

Keywords: Flexible Working Arrangement; Employee Performance; Work Life Balance

**PENGARUH PENGATURAN KERJA YANG FLEKSIBEL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN WORK LIFE BALANCE SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

ABSTRAK

Kinerja adalah masalah klasik yang terus menjadi perhatian perusahaan. Seiring dengan kemajuan teknologi maka bertambah pulalah minat karyawan dalam hal pengaturan kerja fleksibel. Kinerja yang dikhawatirkan akan menurun ketika pengaturan kerja fleksibel dilaksanakan, sekarang menjadi salah satu hal yang dapat meningkatkan kinerja sekaligus meningkatkan work life balance karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel terhadap kinerja karyawan dengan *work life balance* sebagai variabel mediasi. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner dengan jumlah responden 100 orang, serta skala yang digunakan untuk pengumpulan data dari tiap variabel menggunakan skala *likert*. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *sampling snowball*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dan *sobel test* untuk menguji variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif pada masing-masing variabel yaitu, pengaturan kerja yang fleksibel mempengaruhi *work life balance*, dengan besar nilai koefisien regresi sebesar +0,541. Kemudian pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi +0,388, lalu variabel *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi +0,391. Kemudian hasil penelitian menunjukkan pula bahwa variabel *work life balance* terbukti dapat menjadi variabel yang memediasi pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel terhadap kinerja karyawan dengan hasil 3,045.

Kata Kunci: Pengaturan Kerja yang Fleksibel; Kinerja Karyawan; Work Life Balance

PENDAHULUAN

Ada minat yang cukup besar dalam pengaturan kerja yang fleksibel dalam perusahaan. Sebanyak 83 persen orang akan memilih bekerja dengan sistem kerja yang fleksibel. Hal ini merupakan hasil penelitian *global workspace survey* yang dilakukan oleh *International workplace group* (IWG) pada tahun 2018. Penelitian ini memaparkan tentang seberapa pentingnya ruang kerja atau sistem kerja yang fleksibel. Lars Wittig Wakil Presiden Penjualan *International Workplace Group* (IWG) di Asean, Taiwan, dan Korea Selatan, dalam wawancaranya menyebutkan bahwa kerja fleksibel dapat membantu pengusaha untuk beradaptasi dengan keadaan yang berubah, serta menghadapi masa depan yang tidak pasti (Cahya, 2019). Dari sudut pandang karyawan sepertiga orang akan menyatakan bahwa bekerja dengan pengaturan kerja yang fleksibel sangat penting bagi mereka. Hal ini didasari meningkatnya fokus kerja karyawan pada *work life balance* sebesar 78 persen. Memang, pengaturan kerja yang fleksibel dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan sambil meningkatkan hasil bisnis. Berikut data tabel 1 yang diperoleh dari Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) yang dilaksanakan di seluruh wilayah Republik Indonesia pada bulan Agustus 2018. Jumlah target sampel Sakernas Agustus 2018 adalah sebesar 75.000 rumah tangga.

Menurut pengelompokan jam kerja penduduk Indonesia yang berumur 15 Tahun ke atas yang bersumber dari Badan Pusat Statistika tahun 2019, menunjukkan data bahwa rata-rata penduduk Indonesia memiliki jam kerja 35 jam - 44 jam per minggu, ini ditunjukkan dari total hasil yang diperoleh yaitu sebesar 30.416.237 penduduk. Artinya penduduk Indonesia bekerja dalam kurun waktu kurang lebih delapan jam sehari. Ini sesuai dengan peraturan yang diatur Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. Namun, masih ada sebanyak 55.554.456 penduduk Indonesia yang ternyata bekerja lebih dari batas waktu yang telah ditentukan dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan, serta masih ada sebanyak 14.067.722 penduduk Indonesia berkerja dibawah aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Maka dari itu, perlu dilakukan penelitian tentang pengaturan fleksibilitas kerja, karena melihat fenomena pengaturan kerja yang fleksibilitas di Indonesia, masih banyak perusahaan yang dirasa masih belum mengerti dan menerapkan pengaturan kerja yang fleksibel.

Faktor lainnya yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *work life balance* karyawan. Pengaturan kerja yang fleksibel memungkinkan karyawan menikmati *work life balance*nya dan kepuasan secara pribadi dalam membagi tugas saat bekerja di dalam perusahaan dan di luar perusahaan. Keterampilan untuk mencapai *work life balance* yang efektif secara langsung memengaruhi tingkat keterlibatan kerja mereka (Abid dan Barech 2017). Data rata-rata tingkat pilihan milenial secara global ketika memilih pekerjaan, membuktikan bahwa pada generasi milenial yang bekerja saat ini memiliki tuntutan akan *work life balance* agar dapat terpenuhi dengan baik, ketimbang faktor-faktor lain seperti reputasi pemimpin di perusahaan. Perusahaan dituntut untuk dapat lebih memperhatikan *work life balance* karyawan supaya dapat mempertahankan karyawan dengan potensi terbaik. Penelitian tentang *work life balance* dirasa perlu dilakukan, karena melihat fenomena saat ini ternyata *work life balance* karyawan perlu diperhatikan (McCarthy, 2016).

Namun, tidak semua perusahaan setuju untuk menerapkan sistem kerja yang fleksibel. Beberapa perusahaan yang telah berdiri sejak dulu dan menganut sistem kerja lama merasa khawatir jika mengubah sistem kerja mereka menjadi fleksibel. Berdasarkan hasil penelitian *International Workplace Group* (IWG) pada tahun 2018, 41% perusahaan khawatir jika mengubah sistem kerja lama menjadi sistem kerja yang fleksibel akan berdampak menghambat produktifitas karyawan. Kekhawatiran ini sebenarnya disebabkan oleh kurangnya pengetahuan karyawan di tingkat menengah dan bawah tentang fleksibilitas kerja dibandingkan dengan eksekutif yang sangat sadar tentang pengaturan kerja yang fleksibel (Abid dan Barech 2017). Oleh karena itu, pengaturan kerja yang fleksibel memang tidak bisa langsung diterapkan di semua jenis perusahaan. Perlu kajian mendalam apakah perusahaan cocok dengan pengaturan kerja yang fleksibel.

Peneliti sebelumnya mengenai pengaturan kerja yang fleksibel, *work life balance*, dan kinerja karyawan menemukan hasil yang berbeda. Pada penelitian mengenai pengaturan kerja yang fleksibel dilakukan oleh Abid dan Barech (2017), Altindag dan Siller (2014), Nuraini (2017) menemukan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, Kattenbach *et al.*, (2010) menemukan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel ternyata memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, penelitian dari Subramaniam *et al.*, (2015), Ridić *et al.*, (2016) menemukan adanya pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel terhadap *work life balance* karyawan. Lalu ditemukan pula hasil yang positif dari hasil penelitian Dina (2018) tentang pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini akan meneliti ulang variabel penelitian pengaturan kerja yang fleksibel, *worklife balance* dan kinerja karena inkonsistensi penelitian sebelumnya. Beda penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penempatan *work life balance* sebagai variabel mediasi karena pada penelitian sebelumnya memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja sebagai variabel independen.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka persoalan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah 1) Apakah pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh terhadap *work life balance* karyawan? 2) Apakah pengaturan kerja yang fleksibel karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan? 3) Apakah *work life balance* karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan? Dan 4) Apakah pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mediasi *work life balance*?

TINJAUAN PUSTAKA

Pengaturan Kerja yang fleksibel

Fleksibilitas secara singkat merupakan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Altindag dan Siller 2014). Pengaturan kerja yang fleksibel menurut Carlson (2010) adalah kebijakan formal ataupun pengaturan informal yang mengatur pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja terkait dengan fleksibilitas di suatu perusahaan, yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan pengaturan kerja yang fleksibel adalah pengaturan kerja yang tidak monoton, sangat membantu perusahaan dan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pengaturan kerja yang fleksibel juga merupakan aspek fleksibilitas organisasi yang dapat membantu karyawan untuk menangani membagi tugas antara pekerjaan dan tanggung jawab keluarga maupun kehidupan pribadi lainnya. Kebijakan dan praktik semacam ini menciptakan rasa aman bagi karyawan karena bahwasanya organisasi mereka peduli terhadap kesejahteraan, kebutuhan dan masalah mereka yang tidak terkait dengan pekerjaan (Dex, 2003).

Pengaturan kerja yang fleksibel dalam kehidupan bisnis penting bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan terbaik (Altindag dan Siller 2014). Ahmad *et al.*, (2013) juga menyatakan konsep pengaturan kerja yang fleksibel sudah sangat umum untuk diimplementasikan dalam organisasi pemerintah maupun swasta. Penerapan pengaturan kerja yang fleksibel akan menghasilkan hasil pekerjaan yang menguntungkan dan pengaturan kerja yang tidak sesuai akan membuat hasil yang tidak menguntungkan. Pengaturan kerja yang fleksibel menciptakan lingkungan di mana karyawan menjadi lebih puas dengan pekerjaan dan kehidupan mereka. Sebagian besar organisasi juga telah mengakui perlunya fleksibilitas dalam pekerjaan yang menguntungkan untuk mencapai tujuannya. Keuntungan yang didapat perusahaan karena menerapkan pengaturan kerja yang fleksibel ini diantaranya adalah adanya peningkatan produktivitas karyawan, peningkatan semangat kerja karyawan, rendahnya tingkat absensi, serta peningkatan kualitas kerja (Abid dan Barech 2017).

Carlson *et al.*, (2010) dalam penelitiannya menyebutkan pengaturan kerja yang fleksibel memiliki beberapa dimensi seperti, berapa lama (*time flexibility*) karyawan bekerja, kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja. Sehingga dapat ditarik kesimpulan dalam penentuan indikator pengaturan kerja yang fleksibel yaitu, *time flexibility* menunjukkan bagaimana fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja, *timing flexibility* menunjukkan bagaimana fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya, serta *place flexibility* menunjukkan bagaimana fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerjanya.

Work Life Balance

Work life balance adalah sejauh mana individu merasa puas secara psikologis dan tidak ada konflik diantara hal pembagian peran di dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, seperti misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman serta anggota masyarakat Westman, *et al.*, (2009) Sedangkan menurut Clarke *et al.*, (2004) *Work life balance* adalah keseimbangan hubungan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, dengan pembagian waktu dan usaha yang seimbang supaya tidak ada yang dikorbankan. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *work life balance* adalah suatu pencapaian ketika individu memperoleh keseimbangan dalam membagi perannya dengan baik di dunia kerja maupun dalam kehidupan pribadi.

Pencapaian *work life balance* pada karyawan terlihat dari terhindarnya karyawan dari stress, keluhan, dan berbagai aspek gejala psikologis lainnya. Dex (2003) menyatakan budaya organisasi di tempat kerja, etos kerja, dan dinamika pekerjaan semua memiliki potensi untuk mempengaruhi kehidupan pribadi seperti hubungan dengan keluarga. Merasa tidak berdaya untuk mengubah hal-hal di tempat kerja, atau frustrasi dengan cara kerja dapat mengakibatkan masalah pada kehidupan pribadi karyawan. Hasil survei dari beberapa pekerja yang telah memiliki anak terutama ibu-ibu yang menunjukkan kesusahan dalam membagi waktu antara keluarga dan pekerjaan akan lebih memilih berhenti dari pekerjaannya demi keluarga mereka. Ini menunjukkan bahwa *work life balance* akan sangat berpengaruh pada kelangsungan kerja karyawan di suatu perusahaan. Perusahaan saat ini sangat dituntut untuk mulai memikirkan *work life balance* karyawannya, bukan saja hanya berorientasi pada produktivitas karyawan yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan dalam membagi peran antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan. Karyawan harus diberi kesempatan menikmati *work life balance* dan untuk mengelola berbagai peran dan aktivitas hidupnya yang tinggi (Abid dan Barech 2017).

Ada 4 komponen dimensi pengukuran yang dikemukakan oleh Fisher *et al.*, (2009) untuk mengukur *Work life balance*, yaitu yang pertama ada WIPL (*Work Interference with Personal Life*), ini merupakan dimensi yang mengacu sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi pekerja. PLIW (*Personal Life Interference with Work*), dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi pekerja mempengaruhi kehidupan kerjanya dalam bekerja. PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*), dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi pekerja dapat meningkatkan performa pekerja dalam melaksanakan tugasnya dalam bekerja. WEPL (*Work Enhancement of Personal Life*), dimensi yang terakhir ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan yang dijalankan pekerja dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi pekerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan kemampuan seorang pegawai dalam penguasaan bidang pekerjaannya, mempunyai minat untuk melakukan pekerjaan tersebut, serta adanya motivasi dalam menjalankan peran di posisi pekerjaannya dengan baik (Triyaningsih, 2014). Sedangkan menurut Abdullah (2014) kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pekerja di sebuah perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Berdasarkan definisi tersebut kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan ataupun menyelesaikan sesuatu.

Kinerja karyawan dapat dinilai apabila seorang pegawai telah memiliki kemampuan dalam penguasaan bidang pekerjaannya, mempunyai minat untuk melakukan pekerjaan tersebut, adanya kejelasan peran dan motivasi pekerjaan yang baik, maka pegawai tersebut memiliki landasan yang kuat untuk berprestasi lebih baik (Triyaningsih, 2014). Kinerja yang terpelihara dan berkembang akan berdampak positif bagi organisasi atau lembaga bisnis yang bersangkutan, seperti menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar organisasi atau perusahaan dan mendukung tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Hanya saja, agar dapat bertahan dari persaingan bisnis yang makin meningkat mengikuti arus global, ada beberapa pilar utama untuk membangun kinerja karyawan, seperti kompetensi, pemberdayaan, kompensasi dan pembinaan sumber daya manusia (Abdullah, 2014).

Dalam mengukur kinerja karyawan secara individual diperlukan standar kinerja. Standar kinerja adalah sesuatu yang penting, karena itu dilakukan dengan cara membandingkan kinerja ternilai dengan standar yang sudah ditetapkan. Ada beberapa dimensi pengukuran kinerja karyawan yang digunakan. Abdullah (2014) menyebutkan ada empat dimensi, yaitu kuantitas pekerjaan, ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan serta kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Dimensi kualitas pekerjaan, ini mengukur kesesuaian dilakukannya pekerjaan dimiliki seseorang apakah telah dilaksanakan dengan tepat dan benar. Dimensi ketepatan waktu, ini mengukur apakah karyawan telah taat dalam melaksanakan jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan dan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai deadline yang telah ditentukan. Dimensi kemampuan kerja sama, ini berkaitan dengan hubungan karyawan dengan rekan kerjanya, apakah karyawan mampu bekerja sama dengan baik yang berguna untuk memenuhi tujuan organisasi atau perusahaan dimana karyawan itu bekerja.

Pengembangan Hipotesis Penelitian

Pengaruh Pengaturan Kerja yang Fleksibel terhadap *Work Life Balance*

Hasil penelitian menunjukkan pengaturan kerja yang fleksibel memiliki pengaruh pada *work life balance* karena memungkinkan karyawan untuk fokus pada berbagai peran dalam lingkungan kerja yang kompetitif saat ini (Ahmad *et al.*, 2013). Ridić *et al.*, (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa waktu kerja dan lokasi yang fleksibel memiliki dampak positif pada *work life balance* karyawan. Peserta yang disurvei sepakat bahwa *work life balance* yang lebih baik disebabkan oleh waktu kerja yang fleksibel dan lokasi kerja yang fleksibel, karena meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi stress kerja. Subramaniam *et al.*, (2015) juga menyatakan dalam penelitiannya pengaturan kerja yang fleksibel lebih disukai oleh wanita yang lebih berpendidikan dan mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, sementara analisis MANOVA menunjukkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel memiliki potensi untuk mencapai *work life balance*. Hayman (2009) dalam penelitiannya juga menunjukkan karyawan yang beroperasi dibawah jadwal kerja yang fleksibel menunjukkan tingkat *work life balance* yang jauh lebih tinggi daripada yang menggunakan jadwal kerja tetap tradisional. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Pengaturan kerja yang fleksibel mempengaruhi *work life balance* karyawan

Pengaruh Pengaturan Kerja yang Fleksibel terhadap Kinerja Karyawan

Pengaturan kerja yang fleksibel berguna untuk memenuhi kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan, ini berarti pengaturan kerja yang fleksibel mempengaruhi kinerja karyawan (Lewis, 2003). Penelitian ini didukung Abid dan Barech (2017) yang menyatakan pengaturan kerja yang fleksibel digunakan untuk membuat kinerja karyawan meningkat dan membuat profitabilitas perusahaan menjadi lebih tinggi. Altindag dan Siller (2014) menyatakan pula metode pengaturan kerja yang fleksibel telah menjadi populer, karena meningkatkan kinerja karyawan yang berpengaruh langsung. Kelliher dan Anderson (2008) menemukan hubungan yang positif antara pengaturan kerja yang fleksibel terhadap kinerja karyawan (Maifanda & Slamet, 2019). Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂: Pengaturan kerja yang fleksibel mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh *Work Life Balance* Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan bahwa kedua variabel ini memiliki hubungan. Seperti penelitian dari Greenhaus dan Beutell (1985) yang menyatakan dalam penelitiannya jika karyawan tidak memiliki *work life balance* yang baik akan mengakibatkan

stress kerja pada karyawan dan itu akan menurunkan kinerja karyawan. Saina (2016) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena keselarasan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan merupakan kebutuhan penting setiap karyawan yang dapat mempengaruhi suasana hati, fokus pikiran, dan tindakan dalam bekerja oleh karena itu semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap *work life balance* semakin tinggi pula kualitas kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

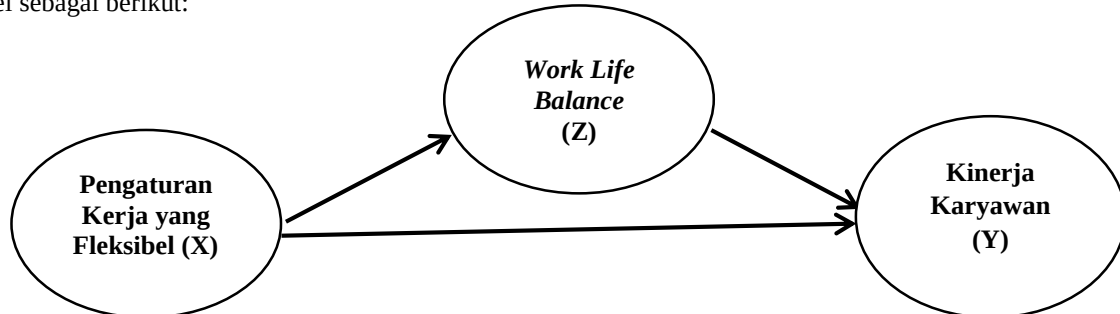
H₃: *Work life balance* mempengaruhi kinerja karyawan

Work Life Balance sebagai Variabel Mediasi

Dalam beberapa penelitian ditemukan *work life balance* merupakan mekanisme perantara dalam hubungan pengaturan kerja yang fleksibel dengan hasil kinerja karyawan. Pengaturan kerja yang fleksibel itu sendiri merupakan dimensi variabel yang tidak bisa terkait secara langsung dengan variabel kinerja karyawan (Carlson *et al.*, 2010). Hal ini didukung oleh penelitian Dina (2018) yang menyatakan keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan kepuasan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang diperoleh dari hasil pelaksanaan pengaturan kerja yang fleksibel di perusahaan. (Kattenbach *et al.*, (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dimensi fleksibilitas tidak terkait dengan kinerja karyawan tanpa adanya perantara. Kemudian beberapa peneliti juga meneliti ada atau tidaknya pengaruh langsung variabel *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Saina (2016) dalam penelitiannya menyatakan *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena keselarasan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan merupakan kebutuhan penting setiap karyawan yang dapat mempengaruhi suasana hati, fokus pikiran, dan tindakan dalam bekerja oleh karena itu semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap *work life balance* semakin tinggi pula kualitas kinerja karyawan. Fisher *et al.*, (2009) juga menemukan bahwa variabel *work life balance* yang termasuk dalam kehidupan pribadi secara signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Westman (2009), dan Clarke *et al.*, (2004) menyatakan *work life balance* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan karena *work life balance* lebih didasarkan pada faktor psikologis seperti kepuasan kerja, kepuasan pernikahan dan frekuensi kegiatan keluarga memediasi hubungan *work life balance* dengan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₄: *Work life balance* sebagai variabel pemediasi pengaruh pengaturan kerja yang yang fleksibel terhadap kinerja karyawan.

Sebagai gambaran penelitian untuk memecahkan masalah dalam penelitian ini digambarkan dengan model sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif karena data yang terbentuk berwujud dalam bentuk angka yang kemudian diolah dengan menggunakan analisis statistik guna menguji pengaruh variabel independen yaitu fleksibilitas kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan dengan variabel *work life balance* sebagai variabel mediasi.

Populasi dan Sampel

Kriteria populasi data yang dipilih sebagai responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang aktif bekerja pada instansi atau perusahaan di Daerah Jakarta dan sekitarnya serta telah berkeluarga atau menikah. Dalam menentukan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini, digunakan teknik penarikan jumlah sampel untuk populasi tidak terhingga atau tidak diketahui. Oleh karena itu, untuk lebih memberikan arahan atau lebih memfokuskan pemilihan sampel yang benar-benar dapat mewakili jumlah populasi, maka jumlah sampel yang akan diteliti dihitung menggunakan teknik *sampling snowball*. Teknik *sampling snowball* adalah teknik penentuan sampel untuk mengidentifikasi, memilih dan mengambil sampel dalam suatu jaringan atau rantai hubungan yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar (Sugiyono, 2016). Oleh karena jumlah populasi tidak terhingga atau tidak diketahui, maka untuk menentukan jumlah pengambilan sampel menurut Roscoe (1975) dikatakan

dalam penelitian multivariat (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel harus dikali 10 sebesar jumlah dimensi tiap variabel dalam studi. Sehingga pengambilan data dalam penelitian ini sekurang-kurangnya harus berjumlah 100 orang.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner sebagai data dari objek yang telah ditentukan. Skala yang akan digunakan untuk pengumpulan data dari tiap variabel menggunakan skala *likert*.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel dan Definisi		Dimensi	Indikator
Pengaturan Kerja yang fleksibel	Kebijakan formal ataupun pengaturan informal yang mengatur pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja terkait dengan fleksibilitas di suatu perusahaan, yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya (Carlson 2010).	Tempat kerja	• Kebebasan dalam memilih tempat menyelesaikan pekerjaan • Kebebasan dalam menggunakan ruang kantor
		Waktu kerja	• kebebasan dalam mengatur jadwal penyelesaian pekerjaannya • Kebebasan memilih durasi waktu untuk bekerja didalam kantor • Bebas menentukan jam masuk atau pulang kantor
		Sumber : Modifikasi dari Carlson (2010).	
Work Life Balance	Work life balance adalah sejauh mana individu merasa puas secara psikologis dan tidak ada konflik diantara hal pembagian peran di dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, seperti misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman serta anggota masyarakat (Westman, et al., 2009)	WIPL (<i>Work Interference With Personal Life</i>)	• Tugas pekerjaan membuat terlalu lelah melakukan hal-hal yang ingin dilakukan. • Pekerjaan sering membuat kehidupan pribadi terabaikan. • Kehilangan aktivitas pribadi yang penting karena lebih banyak jumlah waktu yang dihabiskan pada pekerjaan
		PLIW (<i>Personal Life Interference With Work</i>)	• Kehidupan pribadi menghabiskan energi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. • Pekerjaan terabaikan kerena semua hal yang terjadi di kehidupan pribadi. • Kesulitan menyelesaikan pekerjaan kerena sibuk dengan masalah pribadi.
		PLEW (<i>Personal Life Enhancement of Work</i>)	• Suasana hati lebih baik di tempat kerja karena kehidupan pribadi menopang hal tersebut. • Kehidupan pribadi memberi energi untuk melakukan pekerjaan. • Kehidupan pribadi membuat perasaan lebih rileks serta siap untuk pekerjaan di hari berikutnya.
		WEPL (<i>Work Enhancement of Personal Life</i>)	• Pekerjaan memberi energi untuk mengejar aktivitas di luar pekerjaan yang penting. • Pekerjaan menopang kehidupan pribadi • Pekerjaan yang dilakukan membuat masalah pribadi tertangani dengan baik
		Sumber: Westman, et al., (2009) dan Fisher et al., (2009)	
Kinerja Karyawan	Hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pekerja di sebuah perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar dan kriteria yang	Kuantitas pekerjaan	• Melakukan pekerjaan sesuai dengan target <i>output</i>. • Melakukan pekerjaan sesuai dengan siklus aktifitas yang diselesaikan.
		Kualitas pekerjaan	• Melakukan pekerjaan sesuai dengan <i>operation manual</i>. • Melakukan pekerjaan sesuai dengan <i>inspection manual</i>

Variabel dan Definisi	Dimensi	Indikator
telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut (Abdullah 2014).	Ketepatan waktu	- Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan <i>deadline</i> yang telah ditentukan. - Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan <i>output</i> yang diharapkan perusahaan.
	Kemampuan kerja sama	- Menghargai rekan kerja satu sama lain - Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.
Sumber: Abdullah (2014) dan Prawirosentono (2008)		

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data awal dengan melakukan pengujian kualitas data atau pengujian kelayakan kuesioner, dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Setelah itu melakukan pengolahan data. Dalam penelitian ini dilakukan uji asumsi klasik, beberapa pengujian yang harus dilakukan adalah uji normalitas, uji multikolineritas, uji heteroskedastisitas, serta uji linearitas. Pengujian asumsi klasik ini dilakukan dengan *software* SPSS 22.0 for windows. Tahap terakhir dalam teknis analisis data dalam penelitian ini adalah dengan melakukan pengujian hipotesis. Penelitian ini menggunakan dua pengujian hipotesis dengan hipotesis pertama dan kedua menggunakan analisis regresi linier sederhana, dan hipotesis ketiga menggunakan *sobel test* untuk menguji variabel mediasi (Ghozali, 2011).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan data yang diambil dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada karyawan-karyawan di lingkungan perusahaan yang ada di Daerah Jakarta pada Bulan Februari hingga April 2020, hasil uji kelayakan kuesioner, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis adalah:

Pengujian Kelayakan Kuesioner

Analisis data dilakukan dengan mengumpulkan data primer yang berasal dari jawaban kuesioner yang telah disebarkan kepada responden di lingkungan perusahaan yang ada di Daerah Jakarta. Data- data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner selanjutnya diberi nilai sesuai yang telah ditetapkan dan dianalisa dengan menggunakan uji statistik. Adapun langkah-langkah yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pengujian validitas digunakan untuk mengetahui kevalidan item pernyataan yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengambil data secara primer. Pengujian validitas pada penelitian ini dilakukan dengan pengujian *Pearson Correlation* yaitu dengan menghilangkan satu persatu item pernyataan jika memiliki nilai sig. (2 tailed) diatas 0,01 hingga diperoleh nilai yang valid yaitu sig. (2 tailed) dibawah 0,01 (Sugiyono, 2016). Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel kinerja (Y) karyawan di lingkungan perusahaan yang ada di Daerah Jakarta (Y), variabel pengaturan kerja yang fleksibel (X), serta variabel *work life balance* sebagai variabel mediasi. Dalam kuesioner yang digunakan untuk memperoleh data secara primer terdapat sebanyak 5 pernyataan untuk variabel pengaturan kerja yang fleksibel, 12 pernyataan untuk variabel *work life balance*, serta 9 pernyataan untuk variabel kinerja.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Pengaturan Kerja yang Fleksibel

No. Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keputusan
FWA 1	0,654	0,195	Valid
FWA 2	0,814	0,195	Valid
FWA 3	0,828	0,195	Valid
FWA 4	0,792	0,195	Valid
FWA 5	0,743	0,195	Valid

Sumber: Data Diolah Menggunakan Program SPSS 22

Berdasarkan hasil uji validitas variabel pengaturan kerja yang fleksibel dapat dilihat pada tabel diatas bahwa r hitung dari 5 pernyataan lebih besar dari r tabel berdasarkan uji signifikan 0,05, ini artinya bahwa item-item pernyataan di kuesioner yang digunakan untuk mengambil data adalah valid.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel *Work Life Balance*

No. Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keputusan
WLB 1	0,619	0,195	Valid
WLB 2	0,686	0,195	Valid
WLB 3	0,661	0,195	Valid
WLB 4	0,617	0,195	Valid
WLB 5	0,657	0,195	Valid
WLB 6	0,567	0,195	Valid
WLB 7	0,455	0,195	Valid
WLB 8	0,367	0,195	Valid
WLB 9	0,368	0,195	Valid
WLB 10	0,364	0,195	Valid
WLB 11	0,506	0,195	Valid
WLB 12	0,445	0,195	Valid

Sumber: Data Diolah Menggunakan Program SPSS 22

Berdasarkan hasil uji validitas variabel *work life balance* dapat dilihat pada tabel di atas bahwa r-hitung dari 12 pernyataan lebih besar dari r-tabel berdasarkan uji signifikan 0,05, ini artinya bahwa item-item pernyataan di kuesioner yang digunakan untuk mengambil data adalah valid.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

No. Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keputusan
KK 1	0,313	0,195	Valid
KK 2	0,481	0,195	Valid
KK 3	0,624	0,195	Valid
KK 4	0,632	0,195	Valid
KK 5	0,682	0,195	Valid
KK 6	0,688	0,195	Valid
KK 7	0,770	0,195	Valid
KK 8	0,675	0,195	Valid
KK 9	0,728	0,195	Valid

Sumber: Data Diolah Menggunakan Program SPSS 22

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel di atas bahwa r-hitung dari 9 pernyataan lebih besar dari r tabel berdasarkan uji signifikan 0,05, ini artinya bahwa item-item pernyataan di kuesioner yang digunakan untuk mengambil data adalah valid.

Pengujian reliabilitas ini dilakukan bersamaan dengan pengujian validitas, pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui kekonsistenan responden dalam menjawab pernyataan yang ada dalam kuesioner. Dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha* dengan tingkat kepercayaan 95% diperoleh hasil dari tabel perhitungan uji reliabilitas di SPSS 22, yaitu bahwa semua butir pernyataan yang diujikan bersifat reliabel dan dapat dipergunakan sebagai instrument dalam penelitian selanjutnya. Hal ini dapat diketahui dari nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel pengaturan kerja yang fleksibel adalah sebesar 0,825 yang berarti memiliki tingkat reliabilitas sangat tinggi, variabel *work life balance* sebesar 0,772 yang berarti memiliki tingkat reliabilitas tinggi, dan variabel kinerja sebesar 0,726 yang berarti memiliki tingkat reliabilitas tinggi. Nilai tersebut menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan pada ke tiga variabel tersebut reliabel berdasarkan kategori koefisien reliabilitas.

Karakteristik Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai karakteristik responden sebanyak 100 orang yang merupakan karyawan, yang terdiri dari jenis kelamin responden, usia responden, status responden, jumlah anak yang dimiliki responden, jumlah tanggungan yang dimiliki responden, jam kerja total responden dalam seminggu, jenis pekerjaan yang dijalani oleh responden dimana responden bekerja apakah fleksibel atau tidak yang disajikan pada tabel 6

Tabel 5. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin Responden	Laki-laki	35	35%
	Perempuan	65	65%
	Total	100	100%
Usia Responden	< 20 tahun	0	0%
	20-25 tahun	23	23%
	26-30 tahun	37	37%
	31-35 tahun	18	18%
	36-40 tahun	10	10%
	> 40 tahun	12	12%
	Total	100	100%
Status Responden	Menikah	100	90,6%
	Lajang	0	0%
	Total	100	100%
Jumlah Anak Responden	Belum memiliki anak	25	23%
	Sedang hamil	1	1%
	Satu anak	39	39%
	Dua anak	26	26%
	Tiga anak	7	7%
	Empat anak	1	1%
	Lima anak	1	1%
	Total	100	100%
Tanggungan Lain Responden Selain Anak	Tidak ada	60	60%
	Orang tua	26	26%
	Istri	1	1%
	Kakak	1	1%
	Adik	9	9%
	Keponakan	1	1%
	Sepupu	1	1%
	Asisten rumah tangga	1	1%
Jumlah Tanggungan Responden selain Anak	Total	100	100%
	Tidak ada (0)	60	60%
	Satu (1)	16	16%
	Dua (2)	20	20%
	Tiga (3)	2	2%
	Empat (4)	1	1%
	Lima (5)	1	1%
Jam kerja total responden	Total	100	100%
	25-30 jam	5	5%
	40-45 jam	65	65%
	48 jam	23	23%
	50-56 jam	7	7%
Jenis Pekerjaan Responden	Total	100	100%
	Tetap	0	0%
	Fleksibel	100	78,1%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer

Tabel 5 menunjukkan bahwa dari 100 orang responden didominasi oleh karyawan perempuan sebesar 65 persen. Usia yang paling mendominasi yakni rentang usia 26-30 tahun dengan persentase sebesar 37 persen. Sedangkan usia paling sedikit adalah rentang usia < 20 tahun sebesar 0 persen. Pada tersebut tabel karakteristik responden juga menunjukkan bahwa, status dari 100 responden telah menikah dengan persentase 100 persen, kemudian jumlah anak yang dimiliki responden didominasi dengan jumlah satu anak yaitu dengan persentase 39 persen. Lalu untuk jumlah tanggungan yang dimiliki responden selain tanggungan anak, didominasi dengan jumlah responden yang menjawab tidak memiliki tanggungan lain yaitu sebesar 60 persen. Kemudian untuk jam kerja

total dalam seminggu didominasi dengan jumlah jam kerja rata-rata 40-45 jam, dengan persentase 65 persen, dan terakhir dilihat dari tabel karakteristik responden menunjukkan bahwa jenis pekerjaan yang dijalani dari 100 responden adalah fleksibel dengan persentase 100 persen.

Rentang skala *likert* ditunjukkan dari rata-rata jawaban responden kuesioner dengan ketiga variabel dalam penelitian ini memiliki skala interval 1, dengan pembagian lima kelompok kriteria seperti sangat tinggi. Tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Kategori dari setiap variabel perlu diketahui dengan cara mengetahui *mean* di tiap kelompok pernyataan masing-masing variabel. Kelompok variabel pertama yaitu pengaturan kerja yang fleksibel, tingkat rata-ratanya adalah sebesar 4,18 yang termasuk dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata yang paling rendah terdapat pada pernyataan “saya bebas menggunakan ruangan-ruangan yang ada di kantor sebagai ruangan kerja saya” dengan nilai sebesar 3,88. Sedangkan, nilai dengan rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya bebas memilih tempat yang saya mau untuk menyelesaikan pekerjaan saya” dengan nilai sebesar 4,54. Kelompok variabel pernyataan yang kedua yaitu variabel *work life balance*, dimana menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari variabel *work life balance* sebesar 3,71 termasuk dalam kategori sedang. Nilai rata-rata yang paling tinggi terdapat pada pernyataan “Kehidupan pribadi saya membuat perasaan saya lebih siap untuk bekerja”, dengan nilai sebesar 4,84. Sedangkan, rata-rata paling rendah terdapat pada pernyataan “Saya kesulitan menyelesaikan pekerjaan karena sibuk dengan masalah pribadi saya”, dengan nilai sebesar 2,66. Kelompok pernyataan variabel yang terakhir adalah kinerja karyawan, variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari variabel kinerjanya sebesar 4,96 termasuk dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata yang paling tinggi terdapat pada pernyataan “Saya menghargai teman sekerja saya dalam bekerja”, dengan nilai sebesar 5,31. Sedangkan, nilai rata-rata terendah dalam pernyataan “Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan target *output* yang ditetapkan oleh perusahaan”, dengan nilai sebesar 4,02.

Uji Hipotesis

Setelah dilakukan pengujian asumsi klasik dapat disimpulkan bahwa model regresi terbebas dari masalah normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis merupakan pembuktian statistik atas semua yang telah dihipotesiskan dalam penelitian berdasarkan teori. Pengujian hipotesis untuk mendeteksi pengaruh variabel mediasi dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen digunakan metode analisis Regresi Linier Sederhana, dan *sobel test*.

Pada penelitian ini, H_1 menyatakan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel mempengaruhi *work life balance*. Berdasarkan hasil uji regresi linier sederhana (Tabel 11), menunjukkan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$, ini artinya hipotesis 1 diterima. Pengaturan kerja yang fleksibel mempengaruhi *work life balance*, dengan besar nilai koefisien regresi sebesar +0,541 yang menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai pengaturan kerja yang fleksibel, maka nilai partisipasi bertambah sebesar 0,541. Berdasarkan hasil pengujian regresi tersebut, diketahui besarnya angka R^2 adalah 0,108 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh variabel pengaturan kerja yang fleksibel terhadap variabel *work life balance* adalah sebesar 10,8%, sedangkan 89,2% dipengaruhi faktor lain. Dengan kata lain, variabilitas tingkat *work life balance* yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel pengaturan kerja yang fleksibel adalah sebesar 10,8%.

Tabel 6. Hasil Uji Regresi

Variabel Independen (X)	Variabel Dependen (Y)	Signifikansi	R Square (R^2)	Kesimpulan
Pengaturan Kerja yang Fleksibel	<i>Work Life Balance</i>	0,001	0,108	Diterima
Pengaturan Kerja yang Fleksibel	Kinerja Karyawan	0,001	0,101	Diterima
<i>Work Life Balance</i>	Kinerja Karyawan	0,000	0,279	Diterima

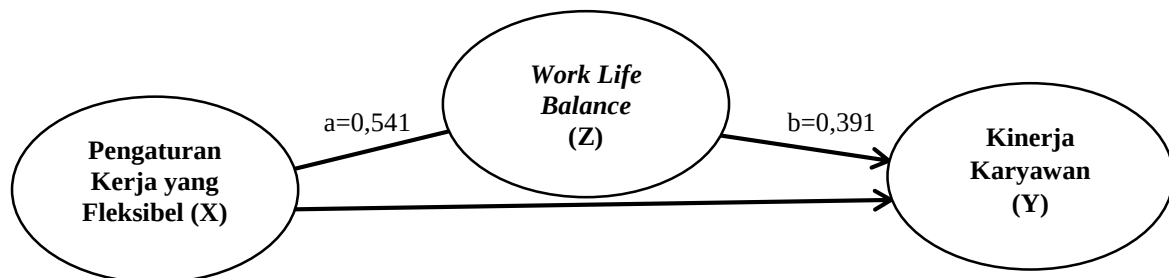
Sumber: Data Primer

Selanjutnya adalah melihat pengaruh dari variabel Pengaturan Kerja yang Fleksibel terhadap kinerja karyawan yang merupakan hipotesis 2. Berdasarkan hasil pengujian regresi, diketahui hasil (Tabel 6) menunjukkan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$, ini artinya hipotesis 2 diterima. Pengaturan kerja yang fleksibel mempengaruhi kinerja karyawan dengan besar nilai koefisien regresi sebesar +0,388 yang menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai pengaturan kerja yang fleksibel, maka nilai partisipasi bertambah sebesar 0,388. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, diketahui besarnya angka R^2 sebesar 10,1% atau variabilitas kinerja yang dapat diterangkan oleh variabel pengaturan kerja yang fleksibel sebesar 10,1% dan sisanya disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar model.

Hipotesis 3 yaitu pengaruh variabel *work life balance* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian regresi (Tabel 11), nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, ini artinya Hipotesis 3 diterima. *Work life balance* mempengaruhi kinerja karyawan dengan besar nilai koefisien regresi sebesar +0,391 yang menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai pengaturan kerja yang fleksibel, maka nilai partisipasi bertambah sebesar 0,391. Diketahui besarnya angka R^2 sebesar 27,9% atau variabilitas kinerja yang dapat diterangkan oleh variabel *work life balance* sebesar 27,9% dan sisanya disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar model.

Pengaruh Pengaturan Kerja yang Fleksibel terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work Life Balance* sebagai Variabel Mediasi (Theodora Monica Ervira Gunawan dan Rosaly Franksiska)

Berdasarkan hasil pengujian regresi linear sederhana yang dilakukan di SPSS 22, dapat disimpulkan bahwa H_1 yang menyatakan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel mempengaruhi *work life balance* karyawan dapat diterima, hipotesis H_2 yang menyatakan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel mempengaruhi kinerja serta H_3 yang menyatakan *work life balance* mempengaruhi kinerja karyawan juga dapat diterima. (Gambar 2)



Gambar 2. Nilai Analisis Regresi

Kemudian untuk mengetahui peran variabel *work life balance* memediasi pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel terhadap kinerja karyawan apakah dapat diterima atau tidak (Hipotesis 4), maka dilakukan pengujian dengan *sobel test*. Pengaruh mediasi yang di tunjukan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji dengan *sobel test* dimana uji ini menggunakan uji z dengan rumus sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Dimana:

a = koefisien regresi variabel independent terhadap variabel mediasi

b = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen.

SE_a = *standard error of estimation* dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SE_b = *standard error of estimation* dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.

$$\begin{aligned}
 z &= \frac{0,541 \times 0,391}{\sqrt{(0,391^2 \times 0,155^2) + (0,541^2 \times 0,063^2)}} \\
 z &= \frac{0,212}{\sqrt{0,00484}} \\
 z &= \frac{0,212}{0,0696} \\
 z &= 3,045 \\
 &(2)
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan di atas, maka didapatkan nilai z sebesar 3,045 > t_{tabel} sebesar 1,984 dengan tingkat signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis keempat (H_4) *work life balance* sebagai variabel pemediasi pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja dapat diterima.

Pembahasan

Dari hasil pengujian yang dilakukan, menunjukkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh positif terhadap *work life balance* karyawan, yang memiliki arti bahwa karyawan yang menjalani pekerjaan dengan didominasi sistem pengaturan kerja fleksibel yang tinggi, maka *work life balance* karyawan juga akan tinggi begitu pula sebaliknya.

Hasil pengujian yang telah dilakukan berikutnya, menyatakan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel dan *work life balance* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki sistem kerja yang fleksibel dan *work life balance* dengan kategori tinggi dan mendominasi, maka dapat dipastikan bahwa tingkat kinerja karyawan tersebut juga akan tinggi.

Melihat hasil dari pengaturan kerja yang fleksibel yang termasuk kategori tinggi, memiliki arti bahwa rata-rata karyawan yang bekerja di wilayah Jakarta cenderung menjalani pekerjaannya di perusahaan yang memberikan sistem kerja yang fleksibel. Sebab, dampak dari pengaturan kerja yang fleksibel di perusahaan memiliki dampak yang sangat penting bagi organisasi untuk menghasilkan hasil yang menguntungkan daripada pengaturan kerja yang tidak sesuai akan membuat hasil yang tidak menguntungkan untuk organisasi perusahaan dan karyawan itu sendiri (Ahmad *et al.*, 2013). Maka dapat digambarkan bahwa karyawan yang bekerja dengan pengaturan kerja yang fleksibel merasakan dampak secara langsung di kehidupan pribadinya yang akan mempengaruhi kinerja mereka.

Variabel kedua yaitu *work life balance* yang termasuk dalam kategori sedang, yang berarti karyawan memiliki *work life balance* pada rata-rata tidak baik ataupun buruk. *Work life balance* merupakan keseimbangan hubungan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dan berpengaruh pada keberhasilan karyawan di tempat kerja (Clarke *et al.*, 2004) Maka dapat digambarkan bahwa selama ini karyawan belum terlalu menyadari bahwa *work*

life balance memiliki peran penting untuk kemajuan karir mereka di tempat kerja maupun untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi mereka diluar pekerjaan.

Variabel yang terakhir yaitu kinerja karyawan termasuk dalam kategori tinggi. Menurut Abdullah (2014) kinerja yang terpelihara dan berkembang akan berdampak positif bagi organisasi atau lembaga bisnis yang bersangkutan, seperti menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan. Maka dapat digambarkan bahwa perusahaan ataupun organisasi yang ada di Jakarta rata-rata telah mampu memelihara kinerja karyawan mereka sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal untuk memajukan organisasi ataupun perusahaan dimana mereka bekerja.

Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat bahwa *work life balance* dapat diterima sebagai pemediasi antara variabel pengaturan kerja yang fleksibel dan variabel kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *work life balance* merupakan mekanisme perantara dalam hubungan pengaturan kerja yang fleksibel dengan hasil kinerja karyawan. Pengaturan kerja yang fleksibel itu sendiri merupakan dimensi variabel yang tidak bisa terkait secara langsung dengan variabel kinerja karyawan (Carlson et al., 2010). Ini artinya *work life balance* berperan dalam menjembatani sistem kerja yang fleksibel di perusahaan agar mencapai kinerja karyawan yang optimal.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap karyawan yang bekerja di Daerah Jakarta untuk mengetahui pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu Pertama, tanggapan responden tentang pengaturan kerja yang fleksibel secara keseluruhan tinggi. Hal ini bermakna bahwa menurut responden, pengaturan kerja yang fleksibel yang diterapkan di perusahaan sudah dilaksanakan dengan baik. Tanggapan responden tentang *work life balance* secara keseluruhan sedang. Hal ini bermakna bahwa responden belum merasakan *work life balance* yang baik namun tidak juga buruk. Tanggapan responden tentang kinerja secara keseluruhan tinggi. Hal ini bermakna bahwa menurut responden, kinerja yang mereka berikan untuk perusahaan sudah dilakukan dengan baik.

Kedua, Pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan sistem kerja yang fleksibel perusahaan dapat semakin meningkatkan kinerja karyawan. Pengaturan kerja yang fleksibel terbukti berpengaruh terhadap *work life balance*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan sistem kerja yang fleksibel perusahaan dapat semakin meningkatkan *work life balance* karyawan.

Work life balance berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Daerah Jakarta, dimana semakin tinggi *work life balance* para karyawan maka secara langsung memberi pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Work life balance* berperan sebagai mediator atas pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang ada, maka implikasi teoritis penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut. Pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel di perusahaan terhadap kinerja karyawan menunjukkan semakin tinggi penerapan sistem kerja yang fleksibel di perusahaan, maka perusahaan akan semakin mampu meningkatkan kinerja karyawan mereka. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Altindag dan Siller (2014), Abid dan Barech (2017).

Pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel terhadap *work life balance* menunjukkan semakin tinggi penerapan sistem kerja yang fleksibel di perusahaan, maka semakin mampu meningkatkan *work life balance* karyawan perusahaan tersebut. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Hayman (2009), Subramaniam et al., (2015).

Pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa semakin tinggi pencapaian *work life balance* karyawan akan semakin mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Fisher et al., (2009), Ahmad et al., (2013). *Work life balance* berperan sebagai variabel mediasi antara pengaturan kerja yang fleksibel terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Carlson et al., (2010), Kattenbach et al., (2010).

Berdasarkan temuan pada penelitian ini maka implikasi terapan yang dapat digunakan pihak manajemen sebagai bahan pertimbangan di perusahaan-perusahaan di Daerah Jakarta adalah menyediakan pengaturan kerja yang fleksibel, khususnya tempat dan jam kerja yang fleksibel untuk mengatasi masalah peningkatan kinerja karyawan agar optimal yang disebabkan adanya konflik antara kehidupan pribadi karyawan dengan pekerjaan yang mungkin dirasakan oleh karyawan. Perusahaan juga mungkin dapat memperhatikan lagi perihal *work life balance* karyawan mereka agar dapat terjamin dengan baik, karena berdasarkan hasil penelitian variabel *work life balance* menjadi mediasi yang baik pada pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan perusahaan meningkatkan *work life balance* karyawan mereka, maka pengaturan kerja yang fleksibel dapat diimplementasikan dengan sukses di dalam perusahaan dengan begitu sistem pengaturan kerja yang fleksibel dapat digunakan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja karyawan agar lebih optimal.

Penelitian ini tidak terlepas dari beberapa keterbatasan yang berakibat pada kurang sempurnanya penelitian. Dalam pengisian beberapa kuesioner tidak diawasi secara langsung, sehingga kemungkinan terdapat

jawaban yang tidak sesuai dengan realita yang ada di lapangan. Konsep yang digunakan dan diukur dalam penelitian ini menggunakan rating penilaian diri sendiri sehingga subyektivitas responden mungkin masih melekat, tetapi hal ini tidak mengurangi keabsahan data yang diperoleh dalam penelitian. Sampel pada penelitian ini hanya terbatas pada karyawan yang tersebar di Daerah Jakarta, sehingga generalisasi hasil hanya dikhususkan pada karyawan di Daerah Jakarta.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, ada beberapa hal yang untuk penelitian selanjutnya, yaitu bagi penelitian yang akan datang diharapkan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kinerja, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, dan lain sebagainya, sehingga dapat dilakukan perluasan dalam variabel penelitian. Dengan demikian pengambilan kesimpulan akan memberikan dampak secara lebih luas terhadap kesimpulan penelitian.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, M. M. (2014). Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. In *Perpustakaan Nasional RI*. Retrieved from [https://idr.uin-antasari.ac.id/5011/1/Manajemen dan Evaluasi Kinerja.pdf](https://idr.uin-antasari.ac.id/5011/1/Manajemen%20dan%20Evaluasi%20Kinerja.pdf)
- Abid, S., & Barech, D. K. (2017). The Impact of Flexible Working Hours On. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(7), 450–466. Retrieved from <http://ijecm.co.uk/>
- Ahmad, A. R., Mohamed Idris, M. T., & Hashim, M. H. (2013). A study of flexible working hours and motivation. *Asian Social Science*, 9(3), 208–215. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n3p208>
- Altindag, E. A., & Siller, F. (2014). Effects of Flexible Working Method on Employee Performance: An Empirical Study in Turkey. *Business and Economics Journal*, 05(03). <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000104>
- Cahya, D. K. (2019). ruang-kerja-fleksibel-bantu-mengembangkan-lima-generasi-pekerja. Retrieved from lifestyle.kompas.com website: <https://lifestyle.kompas.com/read/2019/10/01/210500620/ruang-kerja-fleksibel-bantu-mengembangkan-lima-generasi-pekerja?page=all>
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Michele Kacmar, K. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330–355. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Clarke, M. C., Koch, L. C., & Hill, E. J. (2004). The work-family interface: Differentiating balance and fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 121–140. <https://doi.org/10.1177/1077727X04269610>
- Dex, S. (2003). *Families and work in the twenty-first century*. 1–108.
- Dina, D. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan di KUD Minatani Brondong Lamongan. *Jurnal Indonesia Membangun*, 17(2). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Ghozali, Prof. Dr. H. Imam, M.com., A. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Hayman, J. R. (2009). Flexible work arrangements: Exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work and Family*, 12(3), 327–338. <https://doi.org/10.1080/13668800902966331>
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279–295. <https://doi.org/10.1108/13620431011053749>
- Kelliher, D. C., & Anderson, D. (2008). For Better or for Worse? An Analysis of how Flexible Working Practices Influence Employees' Perceptions of Job Quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419–431. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Lewis, S. (2003). Chapter 1 Flexible Working Arrangements : *Review Literature And Arts Of The Americas*, 18, 1–28.
- Maifanda, N., & Slamet, M. R. (2019). Pengaruh Gaji, Jam Kerja Fleksibel Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Di Kota Batam. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 3(1), 81–95. <https://doi.org/10.30871/jama.v3i1.965>
- McCarthy, N. (2016). Millennials Place Work/Life Balance Before Career Progression (Infographic). Retrieved from forbes.com website: <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2016/05/11/millennials-place-worklife-balance-before-career-progression-infographic/#53df9bf139bc>
- Nuraini, D. (2017). Pengaruh fleksibilitas kerja dan spesialisasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediating pada pt. daya manunggal salatiga. *Artikel Publikasi Ilmiah*. Retrieved from <http://eprints.ums.ac.id/56652/>
- Prawirosentono, S. (2008). No Title. *Manajemen Sumberdaya Manusia: "Kebijakan Kinerja Karyawan."*
- Ridić, O., Avdibegović, A., & Bušatlić, S. (2016). Analysis Of Relationship Between Flexible Work

- Arrangements, Work Life Balance and Employees' Efficiency: Evidence From Bosnia and Herzegovina's (Bih) IT Sector. *Economic Review: Journal of Economics & Business / Ekonomska Revija: Casopis Za Ekonomiju i Biznis*, 14(2), 44–55. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=123284696&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Roscoe, J. T. (1975). No Title. *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences*.
- Saina, V. I., Pio, J. R., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Work-Life Balance dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1–9. Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/16718>
- Subramaniam, A. G., Overton, B. J., & Maniam, C. B. (2015). Flexible Working Arrangements, Work Life Balance and Women in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(1), 34–38. <https://doi.org/10.7763/ijssh.2015.v5.417>
- Sugiyono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)* (M. . Sutopo, Ed.). Bandung: ALFABETA. cv.
- Triyaningsih, S. (2014). *Analisis pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan universitas slamet riyadi surakarta*. 1(2), 31–38. Retrieved from <https://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/informatika/article/view/45>
- Westman, M. B. P. and K. (2009). Expert commentary on work–life balance and crossover of emotions and experiences: Theoretical and practice advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30(March), 587–595. <https://doi.org/10.1002/job.616>