

## PENGARUH *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PEREMPUAN DENGAN MOTIVASI KERJA DAN *WORK LIFE BALANCE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Ratna Tri Darmayanti<sup>1\*</sup>, Triyuni Soemartono<sup>2</sup>, Jubery Marwan<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)<sup>1,2,3</sup>

[n42.ain@gmail.com](mailto:n42.ain@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of Flexible Working Arrangement on work motivation, Work-Life Balance, and the Work Performance of female employees at the Secretariat General of the Audit Board of the Republic of Indonesia, as well as to examine the mediating roles of motivation and Work-Life Balance. A quantitative approach using a survey method was employed. Data were analyzed through multiple linear regression and path analysis. The results show that Flexible Working Arrangement positively affects work motivation and Work-Life Balance. Flexible Working Arrangement, work motivation, and Work-Life Balance directly have positive effects on Work Performance. Work motivation mediates the effect of Flexible Working Arrangement on performance, while Work-Life Balance does not. These findings indicate that Flexible Working Arrangement will have a stronger impact on performance when employees' motivation is strengthened.*

**Keywords:** *Flexible Working Arrangement, Work Motivation, Work-Life Balance, Employee Kinerja,*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap motivasi kerja, Work Life Balance, dan kinerja pegawai perempuan pada Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, serta menguji peran mediasi motivasi dan Work Life Balance. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Analisis data dilakukan melalui regresi linier dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Flexible Working Arrangement berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan Work Life Balance. Flexible Working Arrangement, Motivasi kerja, dan Work Life Balance secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja. Motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap kinerja, sementara Work Life Balance tidak mampu memediasi hubungan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan Flexible Working Arrangement akan berdampak lebih baik terhadap kinerja jika motivasi kerja pegawai perempuan juga diperkuat.

**Kata Kunci:** *Flexible Working Arrangement, Motivasi Kerja, Work Life Balance, Kinerja Pegawai*

### **PENDAHULUAN**

Kemajuan teknologi informasi serta dinamika lingkungan kerja modern telah memaksa banyak organisasi di sektor publik maupun privat untuk memperbarui cara mereka beroperasi. Salah satu perubahan struktural yang paling menonjol adalah penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA). Kebijakan ini pada dasarnya memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk mengatur jadwal kerja yang tidak terikat pada batasan jam kantor tradisional, sekaligus memanfaatkan konsep *telecommuting* atau bekerja dari mana saja. Di Indonesia, transformasi

ini dipercepat oleh pandemi COVID-19 yang kemudian melahirkan regulasi adaptif dari pemerintah, yang memberi ruang bagi pola kerja hibrida di instansi pemerintahan. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI), sebagai lembaga negara yang bertugas memeriksa pengelolaan keuangan negara, turut mengadopsi sistem kerja ini melalui Surat Edaran Sekretaris Jenderal Nomor 8 Tahun 2023. Meskipun demikian, capaian kinerja Sekretariat Jenderal BPK RI pada periode 2020-2024 menunjukkan tren yang fluktuatif. Fenomena ini mengisyaratkan bahwa implementasi fleksibilitas kerja belum sepenuhnya stabil dalam menjaga konsistensi kinerja, terutama ketika dihadapkan pada kendala batasan jam kerja yang mengabur dan potensi kelelahan atau *overwork*.

Permasalahan ini menjadi sangat krusial bagi pegawai perempuan yang secara kultural dan sosial sering kali dihadapkan pada tuntutan peran ganda. Mereka dituntut untuk tetap profesional memenuhi tenggat waktu pekerjaan di kantor, sembari menjalankan tanggung jawab domestik di rumah. Konflik antara pekerjaan dan keluarga ini berisiko menciptakan tekanan psikologis yang dapat menurunkan kinerja.

Bagi pegawai perempuan, fleksibilitas kerja berpotensi menjadi solusi atas konflik peran ganda. Namun, tinjauan terhadap berbagai literatur menunjukkan adanya ketidakkonsistenan temuan empiris terkait efektivitas *Flexible Working Arrangement* terhadap kinerja. Sebagian penelitian mengonfirmasi dampak positif *Flexible Working Arrangement* secara meyakinkan. Penelitian menemukan bahwa bekerja dari rumah mampu menaikkan produktivitas pegawai hingga 13% (Bloom et al., 2015). Di Indonesia, riset pada pegawai BUMN juga memperlihatkan bahwa *Flexible Working Arrangement* secara nyata meningkatkan kinerja pegawai (Mallafi & Silvianita, 2021). Temuan serupa juga terdapat pada demografi pegawai perempuan di mana fleksibilitas sukses menjaga kinerja kerja sekaligus mereduksi konflik kerja-keluarga (Hilbrecht et al., 2008).

Sebaliknya, anomali dan hasil yang kontradiktif justru kerap ditemukan pada organisasi sektor publik yang masih kental dengan budaya birokratis. Penelitian tentang *Flexible Working Arrangement* pada ASN belum berjalan optimal karena pengawasan pimpinan masih sangat berorientasi pada kehadiran fisik (Syaefudin et al., 2022) dan (Fadhila & Wicaksana, 2020). Lebih jauh, fleksibilitas justru berisiko menurunkan produktivitas akibat tingginya distraksi di lingkungan rumah (Palumbo, 2020). Penelitian lain juga mencatat dampak paradoksal di mana *Flexible Working Arrangement* justru meningkatkan intensitas kerja yang membebani perempuan akibat pengambilalihan tugas domestik yang berlebihan (Chung & Van der Lippe, 2020).

Kesenjangan temuan ini juga terlihat menonjol pada variabel *Work Life Balance* dan motivasi. Mallafi & Silvianita, (2021) menemukan bahwa *Work-Life Balance* berdampak positif pada kinerja, sedangkan Rahmawati et al. (2021) justru mendapati hasil yang tidak signifikan pada pegawai publik akibat tingginya beban kerja yang tak terhindarkan. Dari sisi psikologis, Lazuardi & Murniyati (2025) membuktikan bahwa motivasi secara solid memediasi pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap kinerja, namun riset lain oleh Rahmawati et al. (2021) mengindikasikan bahwa tingginya motivasi sekalipun akan gagal mendorong kinerja apabila organisasi kurang memberikan dukungan sistem yang memadai. Berbagai temuan ini mempertegas bahwa fleksibilitas kerja tidak secara otomatis berujung pada tingginya kinerja. Fenomena ini menghadirkan urgensi yang kuat bagi penelitian ini untuk menelaah lebih dalam bagaimana mekanisme kausal antara *Flexible Working Arrangement*, *Work-Life Balance*, serta motivasi bekerja secara bersamaan dalam membentuk kinerja pegawai perempuan di lingkungan Sekretariat Jenderal BPK RI. Untuk itu, penelitian ini bertujuan: (1) menganalisis pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap motivasi kerja dan *Work Life Balance*, (2) menganalisis pengaruh *Flexible Working Arrangement*, motivasi kerja,

*Work-Life Balance* terhadap kinerja pegawai perempuan di lingkungan Sekretariat Jenderal BPK RI, (3) menguji peran mediasi motivasi kerja, dan (4) menguji peran mediasi *Work-Life Balance* dalam kerangka hubungan kausal tersebut.

## KAJIAN PUSTAKA

Konsep *Flexible Working Arrangement* merujuk pada kebebasan yang diberikan organisasi kepada pegawainya untuk menentukan kapan, di mana, dan berapa lama mereka menyelesaikan pekerjaannya (Carlson et al., 2010). Fleksibilitas ini tidak sekadar memindahkan lokasi kerja dari kantor ke rumah, melainkan memberikan otonomi yang pada gilirannya diyakini dapat menekan konflik peran. Dalam sudut pandang Social Exchange Theory, otonomi yang diberikan organisasi ini dipandang sebagai bentuk kepercayaan yang akan dibalas oleh pegawai melalui dedikasi dan peningkatan kinerja (Blau, 1964).

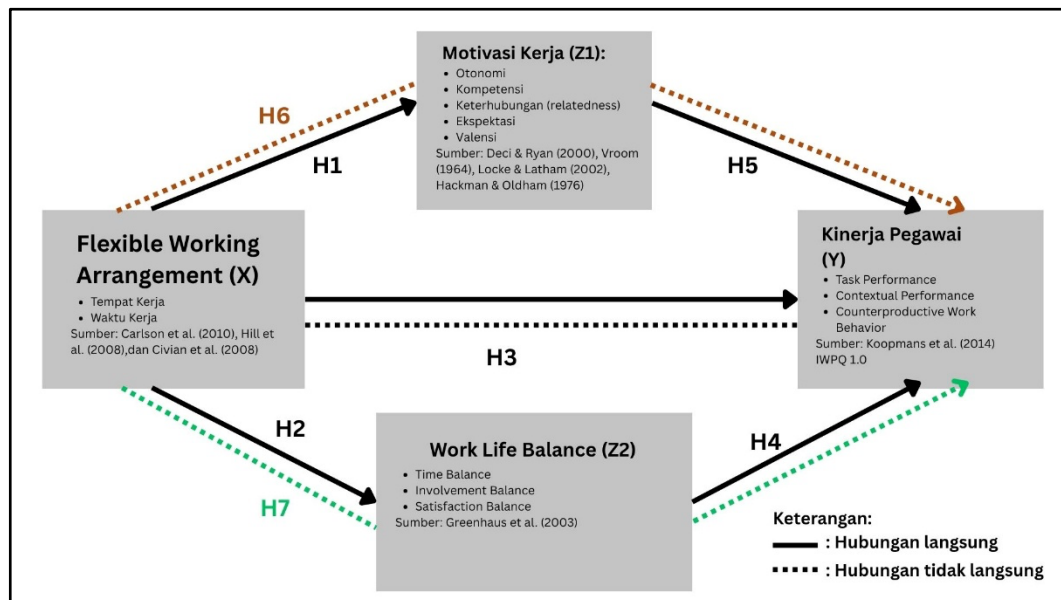
*Flexible Working Arrangement* didefinisikan sebagai kesempatan strategis dari organisasi bagi pegawai untuk memilih kapan dan di mana mereka menyelesaikan tugas (Allen et al., 2015). Sistem kerja fleksibel ini merupakan wujud pengaturan jadwal kerja adaptif yang menyelaraskan tanggung jawab profesional dengan urusan personal (Chung & Van der Lippe, 2020). Penelitian terkini menemukan bahwa fleksibilitas pola kerja berkontribusi positif dan signifikan terhadap pemenuhan keseimbangan hidup serta peningkatan kinerja, khususnya bagi pekerja perempuan ((Nastiti, 2022, dan Farha et al., 2022). Dalam penelitian ini, *Flexible Working Arrangement* dipahami sebagai suatu bentuk keleluasaan operasional yang diberikan institusi kepada pegawai untuk mengatur jam dan lokasi kerjanya. Sistem kerja fleksibel memungkinkan pegawai untuk menyeimbangkan rutinitas keseharian sehingga berpotensi meredakan konflik peran dan meningkatkan kualitas kerjanya.

Secara fundamental, motivasi dipandang sebagai motor penggerak utama di balik setiap tindakan dan inisiatif manusia. Motivasi kerja dapat menjadi dorongan internal maupun eksternal yang mengarahkan intensitas serta ketekunan upaya individu untuk mencapai target organisasi (Robbins & Judge, 2019). Dalam sudut pandang *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000) dorongan berprestasi akan tumbuh saat kebutuhan psikologis dasar manusia, yakni otonomi, kompetensi, dan keterhubungan berhasil dipenuhi oleh lingkungan kerjanya. Hasil penelitian terdahulu juga mengonfirmasi bahwa tersedianya faktor eksternal berupa fleksibilitas kebijakan sukses meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya bertindak sebagai mediator utama dalam meningkatkan kinerja di era kerja modern ((Marwan et al., 2025 dan Pamungkas et al., 2022). Dalam konteks penelitian ini, motivasi kerja diposisikan sebagai mekanisme psikologis yang menengahi pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap kinerja pegawai. Mekanisme tersebut bekerja melalui penguatan kebutuhan psikologis, peningkatan ekspektasi keberhasilan, serta kemampuan dalam mengelola energi sehari-hari, terutama bagi pegawai perempuan yang sering menghadapi tuntutan peran ganda. Di sisi lain, *Work Life Balance* merepresentasikan kondisi ideal di mana seorang individu mampu mengalokasikan waktu, keterlibatan emosional, dan kepuasan secara seimbang antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya (Greenhaus et al., 2003). Berdasarkan Job Demands-Resources Model, keseimbangan ini dapat tercapai jika sumber daya pekerjaan, seperti fleksibilitas, mampu mengimbangi beban kerja yang ada. Beberapa penelitian membuktikan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan secara signifikan mampu mengangkat taraf kesejahteraan psikologis pegawai negeri perempuan yang selanjutnya memediasi kuat peningkatan kinerja di tengah iklim kerja yang berubah (Arifin et al., 2025 dan Habibah et al., 2024). Dengan demikian dari berbagai penjelasan tersebut, peneliti memaknai *Work-Life Balance* sebagai suatu kondisi harmonis di mana individu dapat menjalankan peran pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara seimbang, tanpa harus

mengorbankan salah satu, serta mampu meminimalkan konflik antarperan yang mungkin terjadi.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang berhasil diwujudkan oleh individu dalam mengemban tugas dan fungsinya (Mangkunegara, 2017). Memperluas definisi tersebut, (Koopmans et al., 2014) membedahnya menjadi elemen yang jauh lebih komprehensif; mencakup *task performance* (penuntasan tugas inti), *contextual performance* (perilaku kontekstual), serta upaya menjauhi *counterproductive work behavior* (perilaku yang merugikan instansi). Beberapa riset secara konsisten menemukan bahwa daya ungkit kinerja pegawai meningkat seiring hadirnya keseimbangan kehidupan-kerja serta sistem kerja fleksibel yang difasilitasi dengan baik oleh institusi (Rifki et al., 2024) dan (Yussa & Sumarni, 2024). Merangkum keseluruhan pandangan ahli, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah serangkaian perilaku dan hasil kerja yang terukur baik kuantitas maupun mutunya, yang ditunjukkan oleh individu saat mengeksekusi tanggung jawabnya secara efektif dan efisien, dan selaras dengan visi misi organisasi.

Berdasarkan tinjauan literatur dan sintesis teori yang telah diuraikan, terdapat hubungan logis antarvariabel yang membangun paradigma penelitian ini. Kebijakan *Flexible Working Arrangement* diposisikan sebagai faktor yang diasumsikan mampu memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui jalur mediasi berupa penguatan motivasi kerja dan pencapaian *Work-Life Balance*. Hubungan kausalitas tersebut disajikan ke dalam sebuah model kerangka pemikiran seperti yang tersaji pada gambar berikut.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Sumber: data diolah peneliti

Mengacu pada kerangka pemikiran pada gambar di atas, dalam konteks penelitian pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap kinerja pegawai perempuan pada Sekretariat Jenderal BPK RI melalui motivasi kerja dan *Work Life Balance* sebagai variabel mediasi, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (1) *Flexible Working Arrangement* berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai; (2) *Flexible Working Arrangement* berpengaruh terhadap tercapainya *Work-Life Balance*; (3) *Flexible Working Arrangement*

memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai; (4) motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai; (5) *Work-Life Balance* memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai; (6) motivasi kerja berperan secara signifikan dalam memediasi pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap kinerja pegawai; serta (7) *Work-Life Balance* mampu memediasi hubungan antara *Flexible Working Arrangement* dengan kinerja pegawai.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe eksplanatori (*explanatory research*). Pemilihan metode ini didasarkan pada tujuan utama penelitian, yakni untuk membuktikan dan menjelaskan hubungan kausalitas (sebab-akibat) antara *Flexible Working Arrangement* terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi motivasi kerja dan *Work Life Balance*. Sesuai dengan paradigma positivisme, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan secara objektif dan terukur menggunakan data numerik (Creswell & Creswell, 2014; Sugiyono, 2013). Lokasi penelitian bertempat di Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia di Jakarta, yang dilaksanakan dari bulan Agustus 2025 hingga Februari 2026.

Populasi yang menjadi sasaran dalam studi ini adalah seluruh pegawai perempuan aktif di tujuh biro di lingkungan Sekretariat Jenderal BPK RI, yang berjumlah 330 orang. Mengingat populasi tersebut bersifat heterogen karena terbagi ke dalam biro-biro dengan beban serta karakteristik kerja yang spesifik, pengambilan sampel tidak bisa dilakukan secara acak biasa. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Teknik ini dinilai paling tepat karena mampu memberikan proporsi atau porsi keterwakilan yang adil bagi setiap biro sesuai dengan jumlah pegawainya (Kuncoro, 2013). Melalui stratifikasi ini, sampel yang diambil tidak bias dan benar-benar mampu merepresentasikan variasi kondisi di seluruh unit kerja (Sugiyono, 2013). Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat toleransi kesalahan 5%, diperoleh jumlah sampel akhir sebanyak 181 responden. Adapun proporsi sampel per biro dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1. Alokasi Proporsional Sampel Per Biro**

No	Nama Biro	Populasi per Biro	Proporsi	Jumlah sampel	Pembulatan
		( $N_h$ )	( $N_h/N$ )	( $n_h$ )	
1	Biro Sekretariat Pimpinan	28	0,085	15,36	15
2	Biro Keuangan	49	0,148	26,88	27
3	Biro Humas dan Kerja Sama Internasional	50	0,152	27,42	28
4	Biro Sumber Daya Manusia	114	0,345	62,53	63
5	Biro Teknologi Informasi	24	0,073	13,16	13
6	Biro Organisasi dan Tata Laksana	19	0,058	10,42	10
7	Biro Umum	46	0,139	25,23	25
	<b>Total</b>	<b>330</b>		<b>181</b>	<b>181</b>

Sumber: Hasil penelitian

Data primer dikumpulkan melalui instrumen kuesioner berskala Likert (1 hingga 5) yang disebarakan secara daring maupun luring. Seluruh indikator pengukuran diadaptasi dari

literatur terdahulu dan telah melewati uji validitas Pearson ( $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ ) serta uji reliabilitas Cronbach's Alpha ( $> 0,60$ ), sehingga instrumen dinyatakan sangat layak, valid, dan reliabel untuk menjangkau data.

Seluruh data yang terkumpul kemudian diolah menggunakan IBM SPSS Statistic 27. Analisis data diawali dengan uji asumsi klasik, lalu dilanjutkan dengan analisis regresi linier berganda untuk melihat pengaruh secara parsial dan simultan. Lebih lanjut, karena model kerangka pemikiran ini melibatkan dua variabel perantara (mediasi), regresi linier biasa tidaklah cukup. Oleh karenanya, penelitian ini secara khusus menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis ini sangat diperlukan untuk menghitung seberapa besar pengaruh secara langsung (*direct effect*) maupun tidak langsung (*indirect effect*) dari *Flexible Working Arrangement* terhadap kinerja pegawai (Ghozali, 2021). Signifikansi dari kekuatan efek mediasi tersebut kemudian dikonfirmasi kembali menggunakan Sobel Test guna membuktikan apakah intervensi motivasi dan *Work Life Balance* benar-benar bermakna secara statistik (Baron & Kenny, 1986).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

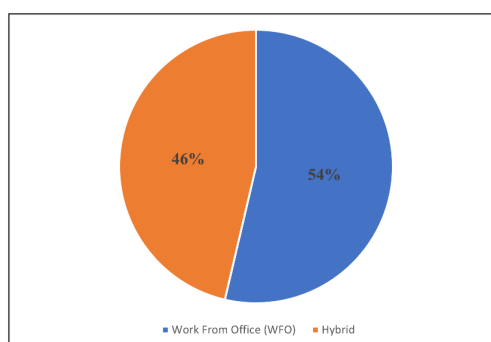
Sebelum melangkah pada pengujian hipotesis, penelitian ini memetakan terlebih dahulu karakteristik demografis dari para responden yang berpartisipasi. Rangkuman profil responden yang mencakup rentang usia, status pernikahan, dan kepemilikan anak disajikan secara rinci pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Usia			Status Pernikahan			Kepemilikan Anak		
Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)	Status Pernikahan	Jumlah	Persentase (%)	Kepemilikan Anak	Jumlah	Persentase (%)
20–30	18	10,24%	Menikah	140	77,35%	Memiliki anak	135	74,63%
31–40	78	42,93%	Belum menikah	35	19,34%			
41–50	65	36,10%	Sudah bercerai	6	3,31%	Belum memiliki anak	46	25,37%
>50	20	10,73%						
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah 2026

Karakteristik demografis responden menunjukkan bahwa mayoritas pegawai perempuan berada pada kelompok usia produktif 31-40 tahun (42,93%), berstatus menikah (77,35%), dan telah memiliki anak (74,63%). Data ini menegaskan bahwa responden memang berada dalam fase kehidupan yang lekat dengan tantangan mengelola peran ganda.



### Gambar 2. Pola Kerja Responden

Sumber: Data primer diolah 2026

Dari sisi pola kerja yang ditunjukkan Gambar 2 di atas, 46,34% responden telah menerapkan sistem kerja hybrid (*work from office/WFO* dan *work from anywhere/WFA*), sementara sisanya masih menjalankan *work from office* secara penuh.

Analisis deskriptif menunjukkan kecenderungan persepsi yang sangat positif (kategori tinggi) dari responden terhadap seluruh variabel penelitian, sebagaimana disajikan pada Tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3. Interpretasi Nilai Mean per Variabel**

Variabel	Mean Total	Jumlah Item	Mean per Item	Kategori
<i>Flexible Working Arrangement</i>	24,39	6	4,07	Tinggi / Setuju
Motivasi Kerja	40,69	10	4,07	Tinggi / Setuju
<i>Work Life Balance</i>	35,25	9	3,92	Tinggi / Setuju
Kinerja Pegawai	35,49	9	3,94	Tinggi / Setuju

Sumber: data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, seluruh variabel penelitian yang meliputi *Flexible Working Arrangement* dengan nilai rata-rata per item 4,07, Motivasi Kerja (4,07), *Work Life Balance* (3,92), dan kinerja pegawai (3,94) secara keseluruhan berada pada kategori tinggi (setuju). Hal ini mengindikasikan bahwa para responden memiliki persepsi positif terhadap penerapan fleksibilitas kerja, memiliki tingkat motivasi dan keseimbangan hidup yang baik, serta memiliki tingkat kinerja yang baik. Persepsi positif yang merata pada keempat variabel ini pada akhirnya menjadi landasan empiris yang kuat untuk melanjutkan pengujian hipotesis melalui analisis regresi.

Pengujian regresi linier berganda yang dilakukan setelah model terbukti lolos uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, autokorelasi, dan linearitas) memberikan hasil yang signifikan. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini.

**Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis (Uji t, Koefisien Determinasi, dan Uji F)**

Hubungan antarvariabel	Hasil Pengujian	Simpulan
FWA terhadap MK	Uji t : Sig. 0,000 < 0,05 t-hitung t-tabel (13,052 > 1,973)	FWA berpengaruh terhadap MK
	Koefisien Determinasi 0,488 (48,8%)	
FWA terhadap WLB	Uji t : Sig. 0,011 < 0,05 t-hitung t-tabel (2,584 > 1,973)	FWA berpengaruh terhadap WLB
	Koefisien Determinasi 0,036 (3,6%)	
FWA terhadap K	Uji t : Sig. 0,013 < 0,05 t-hitung t-tabel (2,505 > 1,973)	FWA berpengaruh terhadap K
	Koefisien Determinasi 0,488 (48,8%)	
MK terhadap K	Uji t : Sig. 0,000 < 0,05 t-hitung t-tabel (7,714 > 1,973)	MK berpengaruh terhadap K

WLB terhadap K	Uji t : Sig. 0,037 < 0,05 t-hitung t-tabel (2,104 > 1,973)	WLB berpengaruh terhadap K
FWA, MK, WLB terhadap K secara simultan	Persamaan Regresi: $Y = 0,176 + 0,299(X) + 0,584(Z1) + 0,121 (Z2) + e$ $K = 0,176 + 0,299(FWA) + 0,584(MK) + 0,121 (WLB) + e$	FWA, MK, dan WLB secara simultan memberikan pengaruh terhadap K
	Koefisien Determinasi 0,518 (51,8%)	
	Uji F: F-hitung > F-tabel (65,376 > 2,656) P value 0,000 < 0,05	
<b>Keterangan:</b> FWA = Flexible Working Arrangement MK = Motivasi Kerja WLB = Work Life Balance K = Kinerja Pegawai		

Sumber: Hasil Penelitian 2026

Tabel 4 memperlihatkan bahwa penerapan kebijakan *Flexible Working Arrangement* berdampak positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai perempuan. Fleksibilitas ini secara nyata juga mampu mendongkrak motivasi kerja dan *Work Life Balance*. Temuan ini selaras dengan Social Exchange Theory yang menyatakan bahwa ketika pegawai diberikan kepercayaan mengatur ritmenya sendiri, mereka akan merespons dengan kinerja yang lebih baik. Namun, temuan terkait pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap *Work Life Balance* menunjukkan bahwa meskipun signifikan, koefisien determinasinya hanya menunjukkan kontribusi sebesar 3,6%. Angka yang relatif kecil ini membuktikan bahwa *Flexible Working Arrangement* bukanlah satu-satunya faktor untuk mencapai *Work Life Balance*. Keseimbangan hidup pegawai perempuan sangat dipengaruhi oleh ekosistem pendukung lain di luar kantor, seperti dukungan keluarga, manajemen waktu pribadi, serta distribusi peran domestik.

Pada analisis jalur untuk menguji efek mediasi, Sobel Test mengonfirmasi bahwa motivasi kerja adalah mediator yang sangat signifikan, sedangkan *Work Life Balance* tidak mampu menjadi mediator signifikan, sebagaimana disajikan pada Tabel 3 berikut ini.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Analisis Jalur**

Analisis Jalur	Hasil Pengujian Sobel Test	Simpulan
FWA -> MK -> K	Sobel Test: t-hitung > nilai kritis Sobel Test (6,65 > 1,96) two tailed p value (0,00 < 0,05)	MK mampu memediasi hubungan antara FWA dan K
FWA -> WLB -> K	Sobel Test: t-hitung > nilai kritis Sobel Test (1,583 < 1,96) two tailed p value (0,113 > 0,05)	WLB tidak mampu memediasi hubungan antara FWA dan K
<b>Keterangan:</b> FWA = Flexible Working Arrangement MK = Motivasi Kerja WLB = Work Life Balance K = Kinerja Pegawai		

Sumber: Hasil Penelitian 2026

Berdasarkan Tabel 5 di atas, hasil Sobel Test menunjukkan motivasi kerja dapat memediasi secara signifikan (t-hitung 6,65 > 1,96) hubungan antara *Flexible Working Arrangement* dengan kinerja pegawai. Fleksibilitas tempat dan waktu berhasil memicu dorongan internal, rasa kompeten, dan kepuasan psikologis yang bermuara pada peningkatan hasil kerja. Di sisi lain, pengujian mediasi terhadap *Work Life Balance* membuahkan nilai t-hitung sebesar 1,583

(lebih kecil dari batas kritis 1,96). Ini berarti, *Work Life Balance* belum mampu bertindak sebagai variabel mediasi yang kuat antara *Flexible Working Arrangement* dan kinerja. Pegawai memang merasa lebih seimbang hidupnya dengan adanya *Flexible Working Arrangement*, tetapi perasaan seimbang tersebut tidak secara otomatis meningkatkan kinerja jika tidak dibarengi dengan motivasi kerja yang kuat.

## KESIMPULAN

Dari seluruh rangkaian analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan *Flexible Working Arrangement* secara nyata membawa pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, *Work Life Balance*, serta kinerja pegawai perempuan. Temuan yang paling menonjol adalah besarnya peran motivasi kerja sebagai mediator utama yang menjembatani hubungan antara fleksibilitas kerja dengan lonjakan kinerja. Sebaliknya, *Work Life Balance* justru tidak terbukti mampu menjadi variabel perantara yang signifikan, dan kontribusinya secara langsung dalam mendorong performa pun terbilang kecil. Hal ini menegaskan bahwa kebijakan kerja yang fleksibel memang sangat relevan untuk meningkatkan produktivitas pegawai perempuan, namun kunci keberhasilan utamanya terletak pada seberapa jauh fasilitas tersebut mampu menumbuhkan motivasi atau dorongan internal dari dalam diri pegawai.

Sebagai langkah perbaikan, institusi disarankan untuk mengikat kebijakan *Flexible Working Arrangement* ini melalui regulasi internal yang lebih kuat, misalnya lewat peraturan setingkat Keputusan ataupun Peraturan, demi memastikan keseragaman penerapan dan akuntabilitas di setiap unit kerja. Selain itu, organisasi perlu menyeimbangkan sistem kerja fleksibel ini dengan evaluasi kinerja yang berorientasi pada output, menetapkan batasan beban kerja yang proporsional di luar jam dinas agar kehidupan personal pegawai tetap terjaga, serta memberikan perhatian lebih pada kegiatan-kegiatan yang mampu meningkatkan motivasi pegawai. Bagi kalangan akademisi yang tertarik melanjutkan penelitian serupa, disarankan untuk mengeksplorasi penggunaan metode campuran (*mixed methods*), memperluas cakupan objek ke instansi pemerintah lainnya, serta menguji variabel-variabel baru seperti gaya kepemimpinan maupun budaya organisasi agar pemahaman mengenai mekanisme peningkatan kinerja ini menjadi jauh lebih utuh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Arifin, A. N. F. M., Putra, A. D., Darsim, S. K. H., Tonapa, J. F., Maulida, St. N., & Mannayong, J. (2025). The Effect of Work-life Balance on the Psychological Wellbeing Among Female Civil Servants Occupying Structural Positions in the Makassar Municipal Administration. *KnE Social Sciences*, 10(16), 275–300. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i16.19186>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. 51(6), 1173–1182.
- Blau, P. J. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

- 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>
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality. *Social Indicators Research*, 151, 365–381. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). CA: SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Yussa, A. I., Amin, S., & Sumarni. (2024). Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Employee Performance dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(4), 176–186.
- Fadhila, A. A., & Wicaksana, L. (2020). Flexible working arrangement sebagai paradigma baru ASN di tengah pandemi COVID-19. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 111–130.
- Farha, Y. A., Setiadi, K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Direktorat TIK Kantor Pusat Ditjen Pajak. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(3), 115–126. <https://doi.org/https://doi.org/10.30997/jvs.v8i1.5630>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 26. Edisi 10.* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Habibah, U., Sukamdani, N. B., & Sembiring, E. C. (2024). Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 29(3), 424–441. <https://doi.org/10.35760/eb.2024.v29i3.10206>
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). “I’m Home for the Kids”: Contradictory Implications for Work-Life Balance of Teleworking Mothers. *Gender, Work and Organization*, 15(5), 454–476.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & De Vet, H. C. W. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch Analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi* (W. Hardani, Ed.; Edisi 4). Penerbit Erlangga.
- Lazuardi, R. B., & Murniyati. (2025). Pengaruh Flexible Working Time Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pangan Nasional. *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(1), 184–188. <https://doi.org/10.63921/jmaeka.v2i1.249>
- Mallafi, F. R., & Silvianita, A. (2021). Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung). *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 7(1), 13–23.
- Nastiti, R., & Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banjarmasin, S. (2022). Flexible Working Arrangement, Work-Life Balance dan Kinerja Pekerja Perempuan di Kota Banjarmasin di Tengah Pandemi. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(2), 22. <https://doi.org/10.35130/jrimk>

- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6-7), 771-790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Pamungkas, P. A., Haryono, S., & Rahayu, M. K. P. (2022). The Mediation of Motivation on the Effects of Flexible Work Arrangements and Servant Leadership on Employee Performance during Covid-19 Pandemic. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), 9362-9372. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.4723>
- Radito, F., Jubery, M., & Wibowo, W. (2025). Peran rotasi jabatan dan lingkungan kerja dalam menciptakan kinerja melalui motivasi kerja. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(1), 58-69.
- Rahmawati, G., Oktaviani, D., Miftahuddin, M., Rohmawan, S., & Pratiwi, R. (2021). Peran Worklife Balance dan Motivasi Ekstrinstik Terhadap Kinerja Karyawan Perempuan. *Seminar Nasional Dan Call for Papers 2021*, 1-9.
- Rifki, M. R., Fauzan, R., Hendri, M. I., Fahrana, Y., & Jaya, A. (2024). The Influence of Work Flexibility, Work-life Balance, and Job Satisfaction on Employee Performance in the Remote Working Era. *Ilomata International Journal of Management*, 6(1), 261-279. <https://doi.org/10.61194/ijjm.v6i1.1496>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). In *Pearson Education*. Pearson Education. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=4169219>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta.
- Syaefudin, R. A., Suseno, H. W., & Teravosa, G. (2022). Kebijakan Bekerja dari Rumah (Work From Home) bagi Aparatur Sipil Negara pada Kementerian Kesehatan. *Civil Service*, 14(1), 85-91.