

Peran Pengaturan Kerja Fleksibel dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

The Role of Flexible Work Arrangements and Work Motivation in Improving Employee Performance

Nur Aini Fitrianti⁽¹⁾ & Alvin Eryandra^(2*)

Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka, Indonesia

*Corresponding author: alvineryandra@uhamka.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis bahwa penerapan pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dimana penelitian dilakukan tanpa membatasi jenis organisasi tertentu. Metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel purposive sampling untuk menyasar karyawan tetap yang berkesempatan bekerja secara fleksibel, dengan responden yang bersedia dan sesuai dengan kriteria sebanyak 233 responden. Pengukuran pengaturan kerja fleksibel menggunakan skala (Hyunjeong Kim, 2023) dengan nilai reliabilitas melalui Cronbach's α sebesar 0,782 dan terdapat 4 aitem valid dari 5 aitem melalui proses seleksi, motivasi kerja diukur menggunakan skala The Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) (Tremblay, et al, 2009) dengan nilai reliabilitas melalui Cronbach's α sebesar 0,891 dan keseluruhan aitem valid, terakhir kinerja karyawan diukur menggunakan skala Job Performance Scale (Caliskan & Koroglu, 2022) dengan nilai reliabilitas melalui Cronbach's α sebesar 0,938 dan keseluruhan aitem valid. Hasil dari uji menggunakan perangkat lunak Jamovi 2.6.25 dengan model regresi berganda menunjukkan secara simultan terdapat pengaruh positif signifikan dari pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ($R^2 = 0,575$; $p < 0,001$). Temuan ini menemukan bahwa pengaruh motivasi kerja ($\beta = 0,876$; $p < 0,01$) lebih besar dibandingkan pengaturan kerja fleksibel ($\beta = -0,257$; $p < 0,01$) terhadap kinerja, oleh karenanya penting untuk organisasi dalam penguatan motivasi kerja dalam mendukung keberhasilan implementasi pengaturan kerja fleksibel guna optimalisasi kinerja.

Kata Kunci: Pengaturan Kerja Fleksibel; Motivasi Kerja; Kinerja.

Abstract

The purpose of this study is to test the hypothesis that the application of flexible work arrangements and work motivation simultaneously has a significant positive effect on employee performance where the research is conducted without limiting certain types of organizations. Quantitative research method with purposive sampling technique to target permanent employees who have the opportunity to work flexibly, with respondents who are willing and in accordance with the criteria as many as 233 respondents. Measurement of flexible work arrangements using a scale (Hyunjeong Kim, 2023) with a reliability value through Cronbach's α of 0.782 and there are 4 valid items out of 5 items through the selection process, work motivation is measured using The Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) scale (Tremblay et al, 2009) with a reliability value through Cronbach's α of 0.891 and all items are valid, finally employee performance is measured using the Job Performance Scale (Caliskan & Koroglu, 2022) with a reliability value through Cronbach's α of 0.938 and all items are valid. The results of the test using Jamovi 2.6.25 software with multiple regression models showed that simultaneously there was a significant positive effect of flexible work arrangements and work motivation on employee performance ($R^2 = 0.575$; $p < 0.001$). The findings found that the effect of work motivation ($\beta = 0.876$; $p < 0.01$) is greater than flexible work arrangements ($\beta = -0.257$; $p < 0.01$) on performance, therefore it is important for organizations to strengthen work motivation to support the successful implementation of flexible work arrangements for performance optimization.

Keywords: Flexible Work Arrangements; Work Motivation; Performance.

DOI: <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v6i2.803>

Rekomendasi mensitasi :

Fitrianti, N. A. & Eryandra, A. (2025), Peran Pengaturan Kerja Fleksibel dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*, 6 (2): 1022-1033.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan disrupsi teknologi, organisasi dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan dinamika kerja yang semakin kompleks. Berbagai organisasi kerja beradaptasi, karena semakin maraknya individu yang mencari keseimbangan kehidupan dan pekerjaan daripada gaji, keamanan kerja, promosi, dan cara kerja baru yang memungkinkan karyawan untuk menentukan waktu dan tempat kerja mereka menjadi lebih jelas (Ko & Kim, 2018). Pada pelaksanaannya diperlukan suatu pembaharuan yang dapat dilakukan organisasi dalam beradaptasi guna mempertahankan daya saing dan kepentingan organisasi. Dalam lanskap bisnis modern, inovasi menjadi kunci utama bagi organisasi untuk mempertahankan daya saing dan relevansi (Putra et al., 2024). Salah satu strategi inovatif yang diadopsi oleh pemimpin adalah *Flexible Work Arrangements* atau pengaturan kerja fleksibel, sebuah kebijakan yang memberikan karyawan fleksibilitas dalam menentukan jumlah jam kerja (*operational flexibility*), waktu kerja (*time flexibility*), dan lokasi kerja (*location flexibility*) (Kelliher, dalam Witriaryani dkk., 2022). Selanjutnya apabila kebijakan ini dilakukan secara efektif pada organisasi dapat menjadi tindakan yang berhasil dalam memberikan keuntungan baik organisasi maupun karyawan. Dengan memberikan kebebasan ini, pengaturan kerja fleksibel tidak hanya meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan, tetapi juga terbukti memberikan dampak positif yang signifikan bagi organisasi (Simanjuntak dkk., 2019). Oleh karena itu, penerapan kerja fleksibel semakin dipandang sebagai solusi strategis dalam

mendukung kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Beragam manfaat yang dihadirkan oleh pengaturan kerja fleksibel baik untuk organisasi maupun karyawan. Menurut Simamora et al. (2019) manfaat pengaturan kerja fleksibel yaitu karyawan dapat membagi waktunya untuk pekerjaan dan kepentingan lain, hal ini berdampak pula pada motivasi, kepuasan, pengaturan waktu kerja untuk mengurangi stress, dan meningkatkan produktivitas karyawan yang berpengaruh pada kinerja. Pengaturan kerja fleksibel membuat karyawan tidak perlu bekerja dalam waktu yang cenderung lama, sehingga berdampak pada karyawan memiliki kelonggaran waktu lebih banyak, memotivasi mereka untuk berpikir kreatif yang dapat menunjang kinerja perusahaan, dan meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan di organisasi, sehingga mempertahankan karyawan yang berkualitas baik (Hooks & Higgs, dalam Siskayanti & Sanica, 2022). Sehingga hadirnya kebijakan ini dapat digunakan oleh organisasi dalam memperbaharui strategi guna merespon lingkungan yang dinamis dan kompetitif, juga sebagai pengerahan yang baik bagi motivasi karyawan.

Adanya dampak positif dan manfaat dari penerapan pengaturan kerja fleksibel membuat organisasi berminat untuk menerapkannya. Organisasi besar seperti Google dan Apple mengumumkan bahwa mereka akan menawarkan pengaturan kerja fleksibel kepada karyawan tanpa batas waktu, oleh karenanya banyak organisasi yang telah mengikutinya seperti Facebook dan Twitter (Shifrin & Michel, 2022). Berdasarkan data yang dikemukakan oleh Gartner (dalam

Caligiuri & De Cieri, 2021) 800 eksekutif karyawan secara global pada bulan maret 2020 menemukan bahwa 88% organisasi telah mendorong atau mengharuskan karyawan untuk bekerja dari rumah selama krisis COVID-19. Pada karyawan di Amerika prediksi bahwa sebanyak 32,6 juta karyawan akan bekerja secara jarak jauh pada tahun 2025 (Forbes, 2023). Masih pada data dari negara Amerika serikat terdapat peningkatan dari 38% pada tahun 2023 ke 43% di tahun 2024 perusahaan di Amerika serikat yang beroperasi menggunakan model hybrid terstruktur, 25% menawarkan model fleksibilitas penuh, dan 32% menunjukkan persentase untuk pekerjaan penuh waktu di kantor (Flex Index, 2024). Sementara di Indonesia sendiri tercatat 30% karyawan wajib melakukan sistem *hybrid* di organisasi (PricewaterhouseCoopers, 2023).

Meskipun data menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel diminati untuk diterapkan, hasil penelitian terkait pengaturan kerja fleksibel terhadap keluaran organisasi masih inkonsistensi, seperti terhadap kinerja karyawan. Menurut Mwebi & Kadaga (dalam, Egole et al., 2020) menyatakan hasil penelitiannya bahwa fleksibilitas kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan, lalu penelitian Shockley & Allen (2012) menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja merupakan sarana potensial untuk meningkatkan produktivitas yang didasari pada dorongan motif pekerjaan. Sedangkan penelitian Witriaryani et al. (2022) menjelaskan bahwa pengaturan kerja fleksibel tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan tanpa adanya peran mediasi dari *employee*

engagement, lalu penelitian Zerhouni (2022) menunjukkan ketidakkonsistenan dimana berdasarkan data kuantitatif tidak ada perbedaan yang signifikan untuk kinerja karyawan yang memiliki akses pengaturan kerja fleksibel dengan mereka yang tidak memiliki akses. Oleh karena hasil penelitian yang inkonsistensi ini perlu ditinjau lebih untuk mengetahui keefektifan pengaturan kerja fleksibel dalam mendukung kinerja karyawan.

Dalam mendorong kinerja karyawan di organisasi yang menerapkan pengaturan kerja fleksibel motivasi kerja yang dimiliki karyawan memainkan peran di dalamnya. Menurut Pancasila et al. (2020) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, lalu menurut Naff & Crum (dalam Chien et al., 2020) 10.000 karyawan menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja individu, serta menurut Nguyen et al. (2020) jika karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya baik berupa motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, maka hal ini akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian Shockley & Allen (2012) menunjukkan hasil bahwa karyawan lebih terdorong untuk menggunakan pengaturan kerja fleksibel karena motif yang berhubungan dengan pekerjaan dibandingkan motif manajemen kehidupan. Mereka yang memiliki tanggung jawab keluarga lebih besar dan mereka yang menikah atau tinggal bersama pasangan lebih cenderung mendukung motif manajemen kehidupan, sedangkan individu dengan preferensi segmentasi lebih besar lebih termotivasi

untuk menggunakan pengaturan kerja fleksibel karena motif terkait pekerjaan. Implikasi utama dari temuan ini adalah individu mengakui pengaturan kerja fleksibel tidak hanya sebagai kebijakan pekerjaan-keluarga, namun juga sebagai sarana potensial untuk meningkatkan produktivitas. Selanjutnya hasil penelitian Hafsah et al (2022) menunjukkan bahwa bekerja jarak jauh meningkatkan produktivitas, keterlibatan karyawan, dan motivasi., mendukung hasil penelitian tersebut Agbozo; Ahluwilia & Preet; Susilo; Anwar et al (dalam Hafshah et al., 2022) menunjukkan hasil motivasi dan kinerja berkorelasi melalui praktik kerja jarak jauh atau *telecommuting*.

Sehingga penting untuk mengetahui bahwa bagaimana dorongan akan suatu aktivitas dapat dipahami dan memiliki manfaat bagi manusia. Menurut Deci dan Ryan (dalam Adams et al., 2017) teori penentuan nasib sendiri menekankan bahwa faktor kontekstual dan pengaruh sosial memainkan peran penting bagi motivasi dalam berbagai domain fungsi manusia. Teori penentuan nasib sendiri menjadi sangat berpengaruh tentang motivasi dan kesejahteraan manusia, teori ini memahami dasar motivasi kepribadian dan perilaku sosial, hubungan kebutuhan psikologis dasar dengan kesejahteraan, perkembangan psikologis, serta kualitas hidup yang tinggi (Ryan & Deci dalam Ryan & Deci, 2024). Fokus teori ini pada berbagai bentuk motivasi yaitu motivasi otonom dan terkendali untuk memprediksi hasil seperti kinerja, keterlibatan, vitalitas, dan kesehatan psikologis.

Teori penentuan nasib sendiri menerangkan bahwa terdapat kebutuhan psikologis dasar yang secara universal

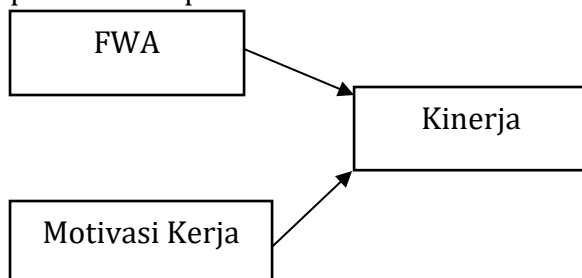
harus dipenuhi agar individu dapat mengalami pertumbuhan, integritas, dan kesejahteraan yang berkelanjutan, yaitu kebutuhan untuk kompetensi, otonomi, serta keterikatan. Aplikasi dari teori penentuan nasib sendiri dapat ditemukan dalam berbagai bidang salah satunya adalah pekerjaan dan organisasi, yang mana dari seluruh bidang penelitian telah melihat bagaimana lingkungan yang mendukung otonomi dapat meningkatkan ketekunan, kinerja, fungsi sosial, dan kesejahteraan (Ryan & Deci, 2024).

Oleh karenanya ketika teori penentuan nasib sendiri diterapkan pada lingkungan kerja, karyawan yang kebutuhan psikologis dasarnya terpenuhi memiliki hasil kinerja yang lebih positif salah satunya pada kinerja pekerjaan yang lebih tinggi (Baard et al dalam Caligiuri & De Cieri, 2021). Dengan demikian kaitan antara teori dan penelitian ini bahwa pengaturan kerja fleksibel berperan dalam merangsang motivasi kerja dikarenakan pengaruh sosial seperti membina kondisi tempat kerja atau pengaturan kerja yang mendukung karyawan untuk otonom menghasilkan dampak positif kepada karyawan maupun organisasi salah satunya adalah kinerja.

Berdasarkan yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja memiliki pengaruh baik terhadap kinerja karyawan, tetapi hal ini belum dijelaskan secara menyeluruh bagaimana pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan khususnya dalam konteks organisasi yang menerapkan sistem kerja lintas bidang. Menurut Legaz & Lopez (2015) pengaturan kerja fleksibel banyak digunakan oleh

sektor publik dan jasa, lalu di Indonesia Duhita (2018) menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja dilakukan oleh karyawan industri kreatif, seperti media, agensi periklanan, lembaga survei pasar, biro jasa desain, serta arsitektur. Salah satu penelitian mengenai pengaruh dari sistem kerja jarak jauh dan kaitannya dengan motivasi kerja juga kinerja karyawan oleh (Hafsah et al., 2022) dilakukan pada organisasi perbankan saja, sehingga saran dari penelitian ini agar mempertimbangkan untuk melakukan penelitian pada berbagai organisasi.

Pernyataan pada temuan sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja yang dipilih sebagai landasannya menunjukkan hasil mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan yang mana penelitian ini hanya dilakukan pada beberapa bidang di organisasi belum secara menyeluruh dilakukan tanpa membatasi jenis organisasi tertentu, oleh karenanya penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis bahwa penerapan pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan khususnya dalam konteks organisasi yang menerapkan sistem kerja lintas bidang. Berdasarkan hipotesis penelitian ini, penulis menetapkan model penelitian seperti Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan survei kuantitatif, dengan menyediakan beberapa instrumen secara bersamaan kepada responden. Pengambilan sampel dilakukan secara non random yaitu menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana peneliti menentukan karakteristik responden penelitian yang cocok dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan bisa menanggapi kasus penelitian (Lenaini, 2021), dengan kriteria (1) Karyawan tetap di organisasi; (2) Memiliki pengalaman bekerja minimal 1 tahun di tempat kerja saat ini; (3) Karyawan yang memiliki kesempatan bekerja secara fleksibel/remote/hybrid. Dimana penelitian ini menentukan karakteristik responden berdasarkan kesempatan karyawan untuk bekerja secara fleksibel/remote/hybrid, tidak ada karakteristik khusus yang diatur dari sektor organisasi maupun demografi responden. Sebanyak 233 responden yang sesuai dengan karakteristik dan berpartisipasi dalam penelitian ini terdiri dari laki-laki ($n = 83$) dan perempuan ($n = 150$), dengan klasifikasi karyawan dari sektor pemerintah ($n = 16$) dan karyawan dari sektor non pemerintah ($n = 217$).

Skala pada penelitian ini menggunakan model skala likert guna mengukur persepsi, pendapat, dan sikap individu atau kelompok terkait dengan fenomena. Keseluruhan skala yang digunakan adalah skala asli yang diterjemahkan dari bahasa Inggris ke bahasa Indonesia, dan telah diperiksa melalui tinjauan ahli oleh dosen yang memiliki keterampilan dan berpengalaman pada bidang penelitian.

Pengaturan kerja fleksibel diukur oleh skala yang dikemukakan (Hyunjeong

Kim, 2023), skala ini terdiri dari 5 aitem yang disusun berdasarkan dua aspek yaitu *flex time* dan *flex place*. Salah satu contoh aitem dari skala ini adalah “*Saya bebas memilih waktu untuk memulai pekerjaan, mengakhiri pekerjaan, dan berapa lama durasi saya bekerja*”. Saat perhitungan daya diskriminasi aitem, terdapat satu aitem yang gugur, sehingga jumlah aitem yang valid terdapat 4 dari 5 aitem, dengan reliabilitas untuk skala pengaturan kerja fleksibel memperoleh nilai koefisien Cronbach's α sebesar 0,782.

Motivasi kerja diukur dengan menggunakan *The Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS) yang dikemukakan oleh (Tremblay., et al, 2009), skala ini terdiri dari 18 aitem yang disusun berdasarkan enam aspek yaitu *intrinsic motivation, integrated regulation, identified regulation, introjected regulation, external regulation, amotivation*. Salah satu contoh aitem dari skala ini adalah “*Saya memilih pekerjaan saya saat ini untuk mencapai tujuan karir saya*”. Saat perhitungan daya diskriminasi aitem, tidak terdapat aitem yang gugur, sehingga jumlah aitem yang valid adalah 18 aitem, dengan reliabilitas untuk skala motivasi kerja memperoleh nilai koefisien Cronbach's α sebesar 0,891.

Kinerja diukur dengan menggunakan *Job Performance Scale* yang dikemukakan oleh (Caliskan & Koroglu, 2022), skala ini terdiri dari 11 aitem yang disusun berdasarkan dua aspek yaitu *task performance* dan *contextual performance*. Salah satu contoh aitem dari skala ini adalah “*Saya bekerja secara terencana dan terorganisir untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sungguh-sungguh serta tepat waktu*”. Saat perhitungan daya diskriminasi aitem, tidak terdapat aitem

yang gugur, sehingga jumlah aitem yang valid adalah 11 aitem, dengan reliabilitas untuk skala kinerja memperoleh nilai koefisien Cronbach's α sebesar 0,938.

Terdapat beberapa prosedur yang dilakukan pada penelitian ini. *Pertama*, persiapan penelitian dengan menentukan dan mempersiapkan alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian yang selanjutnya dikonsultasikan oleh dosen pembimbing. *Kedua*, dalam mengumpulkan data yaitu dengan menggunakan kuesioner secara tertutup melalui *Google Form* yang di dalamnya terkait dengan pernyataan-pernyataan sesuai skala alat ukur yang sudah ditentukan oleh peneliti. *Ketiga*, pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui media WhatsApp kepada responden, kemudian ke grup WhatsApp, maupun media sosial lain seperti Instagram dan X menggunakan poster yang didalamnya tersedia link kuesioner, responden diminta untuk mengisi kuesioner yang menyertakan lembar persetujuan di awal apabila responden setuju, maka mereka diminta untuk melengkapi pertanyaan setelahnya dan jika tidak setuju maka tidak dapat melanjutkan pengisian kuesioner.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi berganda, yaitu uji regresi yang dilakukan apabila variabel bebas lebih dari satu yang mempengaruhi variabel tak bebas (Yuliara, 2016). Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yaitu pengaturan kerja fleksibel (X_1) dan motivasi kerja (X_2) yang ingin melihat pengaruhnya terhadap variabel tak bebas yaitu kinerja (Y). Untuk menguji hipotesis ini peneliti menggunakan perangkat lunak Jamovi versi 2.6.25.

HASIL DAN PEMBAHASAN

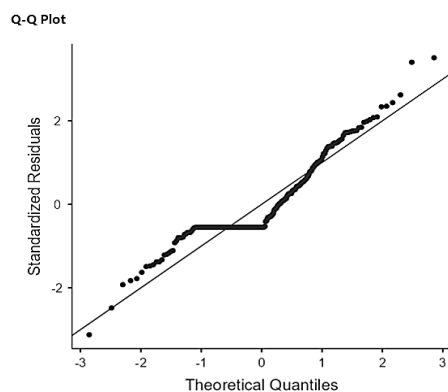
Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan perangkat lunak

Jamovi 2.6.25 dengan hasil yang diperoleh dari analisis terdapat pada tabel dan gambar di bawah.

Tabel 1. *Karakteristik Demografi Responden*

Karakteristik Demografi		Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	83	35,6%
	Perempuan	150	64,4%
Masa Jabatan	Tahun	45	19,3%
	> 2-5 Tahun	94	40,3%
	> 5 Tahun	94	40,3%
Sektor Organisasi	Pemerintah	16	6,9%
	Non Pemerintah (Swasta)	217	93,1%

Berdasarkan Tabel 1, rata-rata karyawan yang memiliki kesempatan bekerja secara fleksibel/*remote/hybrid* memiliki masa jabatan atau kerja lebih dari 2 sampai 5 tahun dengan jumlah terbanyak yaitu berjenis kelamin perempuan. Kemudian rata-rata karyawan yang memiliki kesempatan bekerja secara fleksibel/*remote/hybrid* berada di sektor organisasi non pemerintah atau swasta, dengan keseluruhan berstatus karyawan tetap. Sebelum melakukan pengujian hipotesis, peneliti akan melakukan uji asumsi terlebih dahulu guna mengetahui terpenuhi atau tidaknya normalitas dan linearitas pada sebaran data penelitian ini.



Gambar 2. *Q-Q Plot Test*

Gambar 2 adalah grafik normal Q-Q Plot yang menunjukkan bahwa titik-titik tersebar di sekitar garis lurus, sehingga

pola ini mengidentifikasi bahwa data tersebut normal.

Tabel 2. *Uji Normalitas*

Normality Test		
	Statistic	p
	Kolmogorov-Smirnov	
Pengaturan kerja fleksibel, Motivasi Kerja, dan Kinerja	0.224	<.001

Berdasarkan tabel 2, pengujian normalitas variabel Pengaturan kerja fleksibel, Motivasi Kerja, dan Kinerja menunjukkan nilai signifikansi 0.224 ($p < .001$). Hasil uji dengan Kolmogorov-Smirnov menguatkan uji Q-Q Plot bahwa data ini berdistribusi normal.

Tabel 3. *Uji Linearitas*

Variables	VIF	Tolerance
Pengaturan Kerja Fleksibel terhadap Kinerja	1.33	0.750
Motivasi Kerja terhadap kinerja	1.33	0.750

Berdasarkan tabel 3, hasil pengujian linearitas pada skala pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja sebesar 1.33 yang berada di bawah angka 10. Nilai toleransi untuk kedua variabel tersebut juga sebesar 0.750 yang menunjukkan berada di bawah angka 1. Hasil uji linieritas ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas, multikolinearitas dengan nilai VIF di atas 5 di prediksi multikolinearitas. Sehingga hasil ini memenuhi syarat regresi linear berganda.

Tabel 4. *Koefisien Regresi Pengaturan Kerja Fleksibel, Motivasi Kerja terhadap Kinerja*

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept	7.200	2.1078	3.42	<.001	
Flexible Work Arrangements	-0.499	0.0925	-5.40	<.001	-0.257
Work Motivation	0.630	0.0343	18.36	<.001	0.876

Berdasarkan Tabel 4, dapat diuraikan persamaan regresi linear berganda yaitu sebagai berikut: $Y = 7.200 + -0.499X_1 + 0.630X_2$.

Nilai intercept memiliki nilai positif yaitu 7.200 artinya terdapat pengaruh yang searah antara pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Kemudian, nilai koefisien regresi pengaturan kerja fleksibel memiliki nilai negatif sebesar -0.499, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengaturan kerja fleksibel maka semakin rendah kinerja karyawan. Lalu, nilai koefisien regresi motivasi kerja memiliki nilai positif sebesar 0.630, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Selanjutnya, diperoleh nilai koefisien signifikansi pada variabel pengaturan kerja fleksibel sebesar ($p < .001$) dengan $\beta = -0.257$ atau sebesar -25,7% dan diperoleh nilai koefisien signifikan pada variabel motivasi kerja sebesar ($p < .001$) dengan $\beta = 0.876$ atau sebesar 87,6% pengaruhnya. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 5. *Hasil Uji Regresi Pengaturan Kerja Fleksibel, Motivasi Kerja terhadap Kinerja*

Model	Model	ΔR^2	F	df1	df2	p
1	2	0.575	337	1	230	<.001

Berdasarkan Tabel 5, diperoleh nilai F sebesar 337 dengan signifikansi ($p < .001$), hal ini menunjukkan adanya

pengaruh yang signifikan pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja terhadap kinerja pada karyawan. Kemudian, diperoleh nilai R square sebesar 0.575, hal ini menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja secara simultan mempengaruhi kinerja sebesar 57,5%.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa secara simultan, kombinasi pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung penelitian Hutabarat et al. (2023) bahwa pengaturan kerja fleksibel dan motivasi memiliki efek signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini menekankan bahwa penerapan pengetahuan kerja fleksibel yang dikombinasikan dengan motivasi kerja efektif dalam meningkatkan kinerja.

Kemudian secara terpisah pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja memiliki hasil pengaruh yang berbeda terhadap kinerja karyawan. Pengaturan kerja fleksibel secara terpisah memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, dimana semakin tinggi pengaturan kerja fleksibel, maka semakin rendah kinerja, sedangkan semakin rendah pengaturan kerja fleksibel, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Temuan ini konsisten hasilnya dengan penelitian Witriaryani et al. (2022) menjelaskan

bahwa pengaturan kerja fleksibel tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan tanpa adanya peran mediasi dari *employee engagement*, mendukung pernyataan sebelumnya penelitian Avgoustaki & Bessa (2019) menjelaskan bahwa dari beberapa jenis pengaturan kerja fleksibel yang diberikan berasosiasi secara negatif dengan usaha kerja, yang mana berbeda jenis pengaturan kerja yang diberikan akan berbeda pula dengan upaya kerja yang dihasilkan.

Dalam implikasinya terkadang karyawan tidak sepenuhnya memahami bagaimana pengaturan kerja fleksibel dapat berkontribusi pada keseimbangan kehidupan kerja mereka atau bagaimana hal itu selaras dengan tujuan pribadi dan profesional mereka, sehingga manfaat yang dirasakan tidak berubah menjadi peningkatan motivasi yang berdampak pada kinerjanya (Hutabarat et al., 2023). Pengoperasian pengaturan kerja fleksibel yang efektif penting untuk tidak hanya diperkenalkan programnya, tetapi juga memastikan bahwa pengguna yaitu karyawan memahami dengan tepat dan dievaluasi (Ko & Kim, 2018). Meskipun berbagai organisasi berminat untuk menerapkan kebijakan pengaturan kerja fleksibel hal yang tidak boleh lengah untuk diperhatikan adalah bagaimana kebijakan ini dipahami dan sesuai baik dengan tujuan pribadi dan organisasi, kegagalan dalam pemahaman akan kebijakan ini berindikasi pada karyawan meninggalkan organisasi.

Selanjutnya temuan ini secara terpisah menunjukkan hasil motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan dan lebih memberikan kontribusi terhadap kinerja, dimana semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja,

sedangkan semakin rendah motivasi kerja maka semakin rendah pula kinerja karyawan. Temuan ini konsisten hasilnya dengan penelitian Niati et al. (2021) bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi terhadap prestasi kerja. Lalu berdasarkan penelitian Chien et al., (2020) mengidentifikasi tiga motivasi kerja yang secara signifikan mempengaruhi persepsi diri karyawan terhadap prestasi kerja: motivasi finansial, konsep diri internal, dan internalisasi tujuan, penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi adalah prioritas strategis bisnis yang mendasar. Sehingga guna meningkatkan motivasi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja faktor pribadi dan organisasi sangat penting terlibat, dengan mengusahakan, memberdayakan, juga mendukung karyawan.

Beragam preferensi untuk karyawan melakukan pengaturan kerja fleksibel, dan preferensi tersebut dapat berubah seiring waktu, sehingga perusahaan memiliki kebijakan yang beragam mengenai pengaturan kerja fleksibel yang menjadi tantangan untuk mengakomodasikannya pada kebutuhan karyawan (Smite et al., 2022). Dalam penelitian ini diketahui bahwa pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga pentingnya penguatan motivasi kerja pada penerapan pengaturan kerja fleksibel guna meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan pula dengan teori penentuan nasib sendiri bahwa kebijakan pengaturan kerja fleksibel sebagai dukungan terhadap lingkungan kerja yang memberikan karyawan keleluasaan untuk mengatur jumlah jam kerja, waktu kerja, dan lokasi kerja memotivasi karyawan untuk

meneruskan aktivitas bekerja yang berdampak baik salah satunya adalah pada peningkatan kinerja.

Oleh karenanya temuan ini memberikan kontribusi penting bagi manajemen sumber daya manusia bahwa penerapan pengaturan kerja fleksibel pada pengoperasiannya di organisasi perlu memperkenalkan program yang dipahami untuk menyesuaikan tujuan pribadi dan organisasi, serta mengevaluasi salah satunya adalah dengan penguatan motivasi kerja baik sebelum maupun bersamaan penerapan kebijakan ini dari pihak organisasi guna optimalisasi kinerja karyawan. Penelitian ini dibatasi oleh ketidakseimbangan persentase sampel, selain itu sampel ukurannya dapat lebih besar. Sehingga untuk mengatasi kendala ini penelitian lanjutan dapat menyajikan persentase sampel yang seimbang dan lebih besar agar analisis memadai kekuatan statistik, serta menggambarkan hasil secara general dan memberikan informasi mengenai fenomena yang sedang diselidiki secara baik dan mendalam.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa pengaturan kerja fleksibel dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja memainkan peran yang lebih mendominasi dibandingkan fleksibilitas kerja. Temuan ini mendukung teori penentuan nasib sendiri (Ryan & Deci, 2024) yang menekankan bahwa otonomi seperti yang diberikan melalui kebijakan kerja fleksibel hanya efektif ketika didukung oleh motivasi intrinsik

karyawan, karena kebutuhan psikologis yang terpenuhi mendorong keberlanjutan aktivitas kerja. Secara praktis, hasil ini menyoroti bahwa organisasi tidak cukup hanya mengadopsi kebijakan kerja fleksibel, tetapi harus secara aktif membangun lingkungan kerja yang memupuk motivasi, misalnya melalui pengakuan, pelatihan atau sistem *reward*.

Untuk penelitian lanjutan, perlu dieksplorasi faktor mediator atau moderator lain (seperti kepribadian karyawan, budaya organisasi, atau dukungan teknologi) yang mungkin memperkuat atau melemahkan hubungan pengaturan kerja fleksibel, motivasi kerja, dan kinerja. Selain itu studi longitudinal dapat menguji dampak jangka panjang dari interaksi kedua variabel ini dalam konteks organisasi atau budaya kerja yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, N., Little, T. D., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory. *Development of self-determination through the life-course*, 47-54.
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B., & Nwokorie, C. (2020). Flexible working arrangements and organizational performance: An overview. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(5), 50-59.
- Avgoustaki, A., & Bessa, I. (2019). Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. *Human Resource Management*, 58(4), 431-449.
- Caligiuri, P., & De Cieri, H. (2021). Predictors of employees' preference for working from home post-pandemic. *Business and Economic Research*, 11(2).
- Çalışkan, A., & Köroğlu, E. Ö. (2022). Job performance, task performance, contextual performance: development and validation of a new scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 180-201.
- Chien, G. C., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473-495.

- Duhita, Sattwika. 11 April 2018. Tren Jam Kerja Fleksibel Bikin Anak Muda Lupa Kalau Lembur Harusnya Dibayar. Diakses pada 10 Mei 2025, dari <https://www.vice.com/id/article/tren-jam-kerja-fleksibel-bikin-anak-muda-makin-lupa-kalau-lembur-harusnya-dibayar/>
- Flex Index. 2024. The Flex Report Q4 2024. Diakses pada 10 Mei 2025, dari <https://www.flexindex.com/stats>
- Goñi-Legaz, S., & Ollo-López, A. (2015). Factors that determine the use of flexible work arrangement practices in Spain. *Journal of Family and Economic Issues*, 36, 463-476.
- Haan, K. (2023, 12 Juni). Remote Work Statistics And Trends In 2024. Diakses dari <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/>
- Hafshah, R. N., Najmaei, M., Mansori, S., & Fuchs, O. (2022). The Impact of Remote Work During COVID-19 Pandemic on Millennial Employee Performance: Evidence from the Indonesian Banking Industry. *Journal of Insurance and Financial Management*, 7(2), 15-39.
- HARYONO, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397.
- Hutabarat, C. C. (2023). Linking Flexible Working Arrangement and Employee Performance in Post-pandemic Era: Mediating Role of Motivation. *Journal of Sustainable Community Development (JSCD)*, 5(2), 156-171.
- Ko, E. J., & Kim, S. S. (2018). Intention to use flexible work arrangements: The case of workers in Korea and gender differences in motivation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1438-1460.
- Lenaini, I. (2021). Teknik pengambilan sampel purposive dan snowball sampling. *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 6(1), 33-39.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (A Study of Human Resource Management Literature Studies). *DIJDBM: Dinasti International Journal Business Management*, 1(4), 645-662.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385-2393.
- Putra, I. W. (2024). Millennial Innovations In The Modern Workplace: A Systematic Literature Review. *PROSENAMA*, 4, 11-22.
- Rizaty, M.A., Bayu, D. (2023, 24 Februari). PwC: Mayoritas Pekerja di Indonesia Tak Lagi WFH pada 2023. Diakses dari <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/pwc-in-news/2023/indonesian/pwc-mayoritas-pekerja-di-indonesia-tak-lagi-wfh-pada-2023.html>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2024). Self-determination theory. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 6229-6235). Cham: Springer International Publishing.
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60-85.
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2012). Motives for flexible work arrangement use. *Community, Work & Family*, 15(2), 217-231.
- Simamora, T. V., Mustika, M. D., & Sjabadhyini, B. (2019). Effects of flexible work arrangements on ethical decision making: Job satisfaction as a mediator. *Jurnal Psikologi TALENTA*.
- Simanjuntak, D. F., Mustika, M. D., & Sjabadhyini, B. (2019). Pengaruh Flexible Work Arrangement Terhadap Ethical Decision Making: Peran Employee Engagement Sebagai Mediator. *Jurnal Diversita*, 5(1), 1-8.
- Siskayanti, N. K., & Sanica, I. G. (2022). Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bpis Ketenagakerjaan Bali Denpasar Selama Work From Home. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 7(1), 92-108.
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.
- Witriaryani, A. S., Putri, A., Jonathan, D., & Abdullah, T. M. K. (2022). Pengaruh work-life balance dan flexible working arrangement terhadap job performance dengan dimediasi oleh employee engagement. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 932-947.

- Yuliara, I. M. (2016). Regresi linier berganda. *Denpasar: Universitas Udayana*.
- ZERHOUNI, L. (2022). Effect of flexible work arrangements on employees' well-being, job satisfaction, and work performance in Morocco: A case study. *MAS Journal of Applied Sciences*, 7(2), 380-388.
- 김현정. (2023). *The impact of flexible work arrangement on radical and incremental creativity* (Doctoral dissertation, 서울대학교 대학원).