

Pengaruh *Flexible Working Arrangements* dan *Perceived Supervisor Support* terhadap *Work Engagement* dan *Employee Performance*: Studi Empiris pada Organisasi Keuangan Pemerintah di Indonesia

The Effect of Flexible Working Arrangements and Perceived Supervisor Support on Work Engagement and Employee Performance: An Empirical Study of Government Financial Organization in Indonesia

Dwi Rahmawati*

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Salemba, Jakarta
E-mail: dwirahmawati.ui@gmail.com

Elok Savitri Pusparini

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Salemba, Jakarta
E-mail: eloksp@ui.ac.id

ABSTRACT

Organizations generally look for ways to achieve high performance from employees but sometimes ignore the important role of work engagement, as in the case of public sector organizations, especially after the COVID-19 pandemic. The main objective of this research is to determine the effect of flexible working arrangements and perceived supervisor support on work engagement and employee performance. We surveyed 321 civil servants who carry out flexible working arrangements at Government Financial Organization. We identify the effect of flexible working arrangements and perceived supervisor support on work engagement and the role of work engagement as a mediator of flexible working arrangements and perceived supervisor support on employee performance using a covariance-based structural equation modeling (CB-SEM) approach. The findings show that flexible working arrangements and perceived supervisor support have a positive and significant effect on work engagement and employee performance through the mediation of work engagement. Furthermore, work engagement has a positive and significant impact on employee performance. This study contributes to an investigation into the predictors that influence employee performance considering the limited research on work engagement and employee performance in the Indonesian public sector, especially after changes in work patterns after the COVID-19 pandemic.

Keywords: *Flexible working arrangements, perceived supervisor support, work engagement, employee performance, public sector.*

ABSTRAK

Organisasi pada umumnya mencari cara untuk mencapai kinerja yang tinggi dari pegawainya tetapi terkadang mengabaikan peran penting keterlibatan kerja, seperti dalam kasus organisasi sektor publik, terutama setelah terjadi pandemi COVID-19. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari *flexible working arrangements* dan *perceived supervisor support* terhadap *work engagement* dan *employee performance*. Kami mensurvei 321 pegawai negeri sipil yang melakukan *flexible working arrangements* di Organisasi Keuangan Pemerintah. Kami mengidentifikasi pengaruh *flexible working arrangements* dan *perceived supervisor support* terhadap *work engagement* serta memeriksa peran *work engagement* sebagai mediator antara *flexible working arrangements* dan *perceived supervisor support* terhadap *employee performance* dengan menggunakan pendekatan *covariance-based structural equation modelling* (CB-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *flexible working arrangements* dan *perceived supervisor support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dan terhadap *employee performance* melalui mediasi *work engagement*. Lebih lanjut lagi, *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Studi ini memberikan kontribusi investigasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement* dan *employee performance* mengingat masih sedikitnya penelitian tentang *employee performance* pada pegawai sektor publik di Indonesia, khususnya setelah terjadi perubahan pola kerja pascapandemi COVID-19.

Kata kunci: *Employee performance, flexible working arrangements, perceived supervisor support, sektor publik, work engagement.*

***Corresponding author**

PENDAHULUAN

Organisasi pada umumnya mengharapkan adanya kinerja yang tinggi dari pegawai. Kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam suatu organisasi karena akan menentukan kemajuan suatu organisasi. Peningkatan kinerja pegawai setelah terjadi pandemi COVID-19 yang mewabah sejak akhir tahun 2019 di seluruh dunia menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi setiap organisasi, baik pada organisasi sektor publik maupun swasta. Salah satu organisasi sektor publik di bidang pengelolaan keuangan negara, selanjutnya disebut dengan Organisasi Keuangan Pemerintah (OKP), semakin dihadapkan pada bermacam dinamika tantangan baik dari domestik maupun global. Oleh karena itu, OKP perlu untuk beradaptasi dalam berbagai situasi agar dapat memberikan pelayanan kepada publik yang cepat, modern, serta inklusif untuk seluruh masyarakat dan *stakeholders* di tengah pemberlakuan pembatasan kegiatan sosial yang terjadi. Pada Maret 2020, OKP menerapkan kebijakan *flexible working space* dalam bentuk *work from home* (WFH) kepada pegawai yang jenis pekerjaannya dapat dikerjakan secara *remote* dari luar kantor seiring dengan adanya Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) oleh pemerintah. Dalam laporan kinerja OKP tahun 2021, terdapat data bahwa Indonesia berhasil meningkatkan aktivitas ekonomi hingga tumbuh secara positif mencapai angka 3,69 persen. Hal tersebut merupakan keberhasilan pemerintah dalam mengendalikan kasus COVID-19 di Indonesia. Setelah pandemi mereda, pemerintah menghentikan PPKM pada akhir tahun 2022. Perlahan unit kerja di OKP, terutama di unit vertikal, menerapkan kebijakan penuh untuk *work from office* (WFO). Tujuan dari penelitian ini adalah karena belum banyak penelitian yang meneliti hubungan *antecedents* dari *employee performance* secara komprehensif dan simultan pada sektor publik, khususnya pada OKP semenjak terjadi pandemi COVID-19.

Dalam studi ini, kami menganalisis pengaruh *flexible working arrangements* (FWA) dan *perceived supervisor support* dalam organisasi sektor publik di Indonesia dari perspektif pegawai, serta hubungannya dengan *work engagement* dan *employee performance*. Dari studi literatur, dikembangkan konseptualisasi tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks sektor publik di Indonesia, yang kemudian dikembangkan menjadi lima hipotesis penelitian yang spesifik. Kami memodifikasi penelitian sebelumnya dan membangun berdasarkan faktor-faktor yang diidentifikasi oleh Imam, Sahi dan Farasat (2022), Bernales-Turpo *et al.* (2022), dan Conradie dan De Klerk (2019), yang akan dijelaskan pada bagian Tinjauan Pustaka.

Pada beberapa penelitian, kebijakan FWA memberikan pengaruh yang berbeda di setiap situasi. Hal tersebut tergantung dari karakteristik pegawai serta kebijakan yang diterapkan oleh setiap organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Conradie dan De Klerk (2019), FWA memiliki pengaruh positif terhadap *engagement*, serta *engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *performance*. *Engagement* berperan menjadi mediator dalam hubungan FWA terhadap *performance*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Bal dan De Lange (2015), *flexibility* HRM penting bagi karyawan berusia muda untuk meningkatkan *engagement*, sedangkan bagi karyawan berusia lebih tua mampu meningkatkan *performance* mereka. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Rudolph dan Baltes (2017) membuktikan bahwa pengaruh *flexible working arrangements* terhadap *work engagement* bergantung pada usia dan kesehatan dari individu pegawai. Studi dari Chandra (2012), menemukan hasil negatif pengaruh *flexible working arrangements* di beberapa negara berkembang. Studi ini menginvestigasi pengaruh dari FWA terhadap *employee performance* dengan mediasi *work engagement* pegawai pada Organisasi Keuangan Pemerintah.

Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data primer yang dihasilkan melalui kuesioner secara daring yang diisi oleh pegawai OKP yang memenuhi kriteria sebagai responden. Dari sekitar 6.500 pegawai OKP yang melakukan FWA, terkumpul sejumlah 363 responden yang mengisi kuesioner. Data melewati proses *cleansing* sehingga mendapatkan sebanyak 42 data yang dikeluarkan karena merupakan *outlier*. Data tersebut kemudian diolah dan dianalisis lebih lanjut melalui metode *covariance-based structural equation modelling* (CB-SEM) yang menggunakan aplikasi Lisrel 8.8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa FWA dan *perceived supervisor support* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. FWA dan *perceived supervisor support* juga memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* melalui mediasi *work engagement*. Berdasarkan hasil tersebut, dapat memiliki implikasi praktis pada OKP sebagai bahan pertimbangan manajemen untuk membuat kebijakan pola kerja yang fleksibel serta dapat meningkatkan fungsi atasan dalam memberikan dukungan pada kehidupan pekerjaan bawahannya untuk meningkatkan keterlibatan kerja serta meraih kinerja terbaik. Penelitian ini disusun dengan diawali pendahuluan latar belakang penelitian, kemudian diuraikan dengan tinjauan Pustaka dan rincian metode penelitian. Selanjutnya, digambarkan hasil penelitian dan dijelaskan dengan diskusi penelitian serta dirangkum dengan kesimpulan penelitian.

Tinjauan Pustaka

Employee Performance

Kinerja pegawai (*employee performance*) menjadi salah satu komponen penting dari keberhasilan manajemen sumber daya manusia. Kinerja dalam arti sempit diartikan sebagai tingkat produktivitas pegawai. Kinerja dalam arti luas didefinisikan sebagai hasil dari kombinasi antara usaha dan keterampilan dimana hasil tersebut akan berimplikasi terhadap kinerja pegawai maupun organisasi (Umar *et al.*, 2020). Menurut Grawitch *et al.* (2003), *employee performance* mengacu pada tingkat kontribusi pegawai terhadap kualitas dan kuantitas kerja, manajemen waktu, dan keterampilan kolaborasi. Dalam manajemen sumber daya manusia, manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menghubungkannya dengan tujuan organisasi. Pengukuran kinerja pegawai menjadi hal yang sangat krusial bagi organisasi karena membantu memantau kemajuan untuk mencapai tujuan dan mengidentifikasi area untuk pengembangan. Hasil pengukuran kinerja berfungsi sebagai dasar untuk mengambil langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja individu dan tim serta meningkatkan kemungkinan keberhasilan kinerja dan pencapaian target (Poister *et al.*, 2014).

Work Engagement

Konsep *work engagement* diperkenalkan oleh Kahn (1990) sebagai integrasi optimal energi emosional, kognitif, dan fisik pegawai dengan pekerjaan mereka. Pegawai yang *engaged* akan menunjukkan perilaku yang berkualitas dan berkinerja tinggi (Muduli *et al.*, 2016). *Work engagement* merupakan faktor psikologis penting yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai yang lebih baik serta mencegah kelelahan atau *burnout*. Hal ini merupakan komponen psikologis, bukan fisik, dan oleh sebab itu, tidak semua pegawai dalam suatu posisi akan terlibat dalam pekerjaan mereka. *Work engagement* didefinisikan oleh Schaufeli *et al.* (2002) sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan tentang pekerjaan, yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Hal ini memiliki beberapa dampak positif, termasuk perilaku positif, emosi, kesehatan, dan perilaku prososial. Pegawai yang *engaged* juga dapat memengaruhi dan secara positif mengubah lingkungan kerja mereka. Pegawai dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi

merasakan hubungan yang energik dan efektif dengan aktivitas pekerjaan (Schaufeli *et al.*, 2002).

Flexible Working Arrangements

Flexible working arrangements merupakan pengaturan kerja fleksibel yang mengacu pada kebebasan yang dimiliki pegawai dalam menentukan di mana dan kapan individu pegawai akan melakukan tugas-tugas terkait pekerjaan berdasarkan ketentuan yang disepakati (Atkinson & Hall, 2011). De Menezes dan Kelliher (2017) mendefinisikan *flexible working arrangements* sebagai mekanisme kerja yang memungkinkan pegawai untuk mengatur variasi jumlah, waktu, dan lokasi kerja. *Flexible working arrangements* terbagi menjadi dua aspek, yaitu jam kerja yang fleksibel (*flexitime*) dan *flexplace* atau *teleworking*. Jam kerja yang fleksibel memungkinkan pegawai untuk memilih kapan mereka akan bekerja, sedangkan *teleworking* memberikan kebebasan kepada pegawai untuk menentukan tempat bekerja. Dampak positif fleksibilitas kerja juga mencakup peningkatan efisiensi dan produktivitas organisasi, peningkatan motivasi pegawai, menarik dan mempertahankan talenta, mengurangi ketidakstabilan dan perputaran pegawai, serta meningkatkan loyalitas pegawai (Sangarandeniya & Ranasinghe, 2020). Dengan pesatnya perkembangan teknologi dan akselerasi yang diakibatkan dari pandemi COVID-19 di dunia, konsep *flexible working arrangements* semakin marak diberlakukan pada berbagai organisasi.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan Chandra (2012) menemukan efek yang berbeda pada *flexible working arrangements* di beberapa negara berkembang. Studi yang dilakukan oleh Palumbo (2020) menyelidiki efek samping *work from home* terhadap *work-life balance* dengan peran memediasi *work engagement*. Temuan yang menarik adalah *work from home* berdampak negatif terhadap *work-life balance* pegawai negeri sipil. *Remote workers* mengalami peningkatan *work-life conflict*. Dengan implikasi praktis, *work from home* memiliki efek samping pada kemampuan *remote workers* untuk menangani interaksi antara komitmen terkait pekerjaan dan aktivitas kehidupan sehari-hari. Kami akan menyelidiki bagaimana pengaruh *flexible working arrangements* terhadap *work engagement* objek penelitian.

Perceived Supervisor Support

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membimbing pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini didefinisikan sebagai kapasitas seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama. Eisenberger *et al.* (2002) menjelaskan bahwa *perceived supervisor support* adalah jenis persepsi yang dipegang oleh individu pegawai mengenai sejauh mana atasan mereka memberikan nilai atas kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Burn (2016) berpendapat bahwa persepsi ini dibentuk oleh kondisi organisasi yang tercermin dalam perilaku supervisor yang mewakili organisasi dalam mengelola dan mengarahkan tugas pegawai untuk memastikan penyelesaian yang tepat. Berbagai bentuk dukungan atasan dapat mendorong dan membantu pegawai dalam melaksanakan tugasnya, serta memenuhi ekspektasi kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Bimbingan motivasi dari atasan kepada bawahan dapat memberikan dampak positif terhadap hasil kerja bawahan, seperti peningkatan kreativitas, *self-efficacy*, *employee performance*, dan *job satisfaction* (Lee & Kim, 2021). Penelitian dari Imam *et al.* (2022), menunjukkan bahwa dukungan supervisor sangat penting untuk *employee engagement*. Buckingham dan Coffman (2014) berpendapat bahwa memiliki pegawai yang tepat di posisi yang tepat dengan supervisor yang tepat, sangat penting untuk melibatkan pegawai, terlepas dari perbedaan budaya. Robinson *et al.* (2004) menyebutkan

bahwa *engagement* adalah hubungan dua arah antara atasan dan bawahan, pegawai lebih cenderung terlibat ketika mereka menerima dukungan yang cukup dari atasan.

METODE PENELITIAN

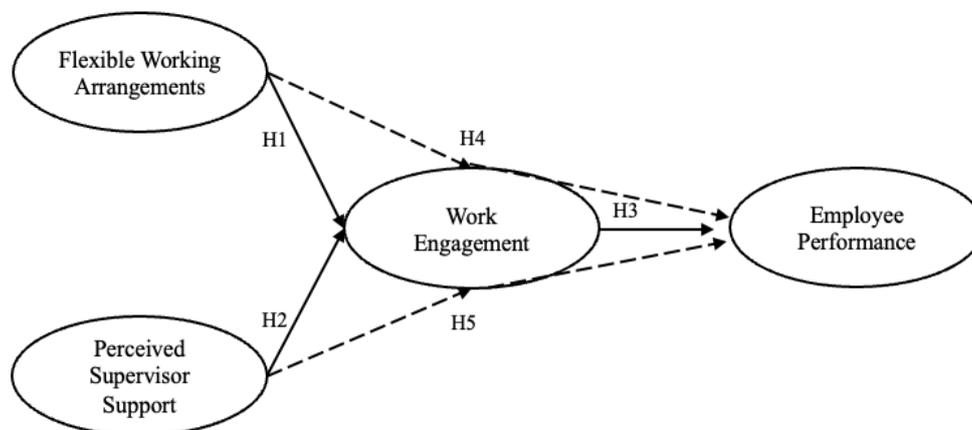
Desain Penelitian

Tahap awal penelitian ini adalah mengidentifikasi variabel, dimensi, model, dan teori yang akan digunakan dalam instrumen penelitian. Penelitian ini menggunakan empat variabel, yaitu *flexible working arrangements* dan *perceived supervisor support* sebagai variabel independen, *employee performance* sebagai variabel dependen, dan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Peneliti kemudian memilih responden yang sesuai dengan kriteria penelitian. Selanjutnya, dilakukan uji keterbacaan dengan memberikan kuesioner kepada sebelas pegawai yang bukan bagian dari target responden, untuk menilai pemahaman bahasa yang digunakan dalam kuesioner. Hasil menunjukkan bahwa bahasa yang digunakan mudah dipahami responden dan tidak ambigu.

Langkah selanjutnya adalah *pre-test*, yang meliputi penyebaran kuesioner kepada 39 pegawai negeri sipil yang sesuai dengan kriteria penelitian. Tahapan *pre-test* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas item sebagai alat pengumpulan data. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS 27.0 untuk mengetahui validitas dan reliabilitas alat ukur.

Tahapan selanjutnya adalah *main test*. Teknik *purposive random sampling* digunakan untuk penentuan responden. Peneliti memilih responden yang memenuhi kriteria studi, yaitu pegawai negeri sipil yang telah bekerja minimal satu tahun pada Organisasi Keuangan Pemerintah dan menerapkan *flexible working arrangements*. Kuesioner disebar hingga target jumlah responden minimal 235 tercapai. Terdapat sebanyak 363 responden yang mengisi kuesioner, dan data ini digunakan oleh peneliti untuk diolah dan dianalisis lebih lanjut melalui metode *covariance-based structural equation modelling* (CB-SEM) yang menggunakan aplikasi Lisrel 8.8.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Peneliti melakukan modifikasi model penelitian yang dilakukan oleh Imam, Sahi dan Farasat (2022); Bernales-Turpo *et al.* (2022); dan Conradie dan De Klerk (2019). Alasan peneliti memilih untuk meneliti *work engagement* karena beberapa penelitian menyebutkan bahwa *work engagement* digunakan dalam memediasi pengaruh *flexible working arrangements* dan *perceived supervisor support* terhadap *employee*

performance. Dalam penerapan kebijakan *flexible working arrangement* serta dukungan yang diberikan oleh atasan, diharapkan dapat meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan yang secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hipotesis Penelitian

Rangkuman variabel dan hipotesis yang digunakan dalam penelitian disajikan pada Gambar 1 di atas. Model tersebut menggambarkan bahwa *flexible working arrangements* dan *perceived supervisor support* diyakini memengaruhi *employee performance*, dengan *work engagement* sebagai mediator, khususnya di kalangan pegawai sektor publik di Indonesia. Berdasarkan model penelitian yang disajikan, penelitian ini mengusulkan lima hipotesis untuk diuji.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Conradie dan De Klerk (2019), hasil studi mengkonfirmasi bahwa *flexible working arrangements* berkontribusi serta mirip dengan apa yang ditemukan di negara maju untuk meningkatkan *engagement* dan *performance* (De Menezes & Kelliher, 2017). Studi ini juga menegaskan korelasi yang signifikan secara statistik antara *flexible working arrangements* dan *work engagement*. *Engagement* yang berkorelasi positif dengan *flexible working arrangements* juga bertindak sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan pengaruh terhadap *performance* dalam model penelitian.

H1: *Flexible working arrangements* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Imam, Sahi & Farasat (2022), menunjukkan bahwa *supervisor support* sangat penting untuk *engagement* pegawai. *Supervisor support* menambah sumber daya psikologis, emosional, dan kognitif pegawai, yang memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik dalam tugas mereka (Saks, 2022). Selanjutnya, peran *supervisor support* secara langsung berkontribusi pada *performance* pegawai, sementara keterlibatan fisik, emosional, dan kognitif menjelaskan mekanisme antara *supervisor support* dan *performance* pegawai. Manajer membuat tempat kerja mereka lebih terlibat dengan mengembangkan hubungan dan komunikasi yang berkualitas dengan bawahan mereka. *Supervisor support* dan komunikasi yang efektif antara *supervisor* dan bawahan memainkan peran penting dalam mendorong *engagement* dan *performance* pegawai.

H2: *Perceived supervisor support* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*.

Menurut Conradie dan De Klerk (2019), hasil studi mengkonfirmasi bahwa *engagement* dikaitkan secara positif dengan *performance* (Böckerman, 2010; Thompson *et al.*, 2015). Dengan *engagement* secara umum sebagai prediktor *performance* yang kuat dan banyak hasil kerja positif lainnya, seperti yang ditemukan oleh penelitian lain (Bailey *et al.*, 2017), Berdasarkan studi dari Carter *et al.* (2018a), menemukan bahwa *employee engagement* berkontribusi terhadap prediksi *job performance*.

H3: *Work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*.

Dalam penelitian Davidescu *et al.* (2020), perpaduan antara *work from home* dan *work from office*, telah dianggap sebagai solusi optimal dalam meningkatkan kinerja organisasi, hubungan sosial dan profesional, pembelajaran dan pengembangan pribadi, serta tingkat motivasi kerja secara keseluruhan. Berdasarkan penelitian dari Sekhar *et al.* (2021), terdapat hubungan positif antara *flexible working arrangements* dengan *job performance*. Mengadopsi kebijakan *flexible working arrangements* akan secara langsung menguntungkan *well-being* pegawai, *job satisfaction*, *turnover* pegawai yang lebih rendah, *work-life balance*, dan peningkatan produktivitas pegawai (Yu *et al.*, 2019). *Flexible working arrangements* lebih lanjut bertindak sebagai inti dari strategi pilihan

pemberi kerja yang dianut perusahaan untuk bersaing memperebutkan sumber daya manusia yang kritis.

H4: *Work engagement* memediasi pengaruh positif *flexible working arrangements* terhadap *employee performance*.

Berdasarkan penelitian dari Imam, Sahi dan Farasat (2022), menyoroti bahwa *perceived supervisor support* melalui mediasi *engagement* mengarah pada peningkatan tingkat kinerja pegawai ketika mereka merasa dihargai dan dapat menghasilkan siklus pertukaran informasi yang memperkuat diri dengan penyelia yang mendukung mereka. *Supervisor support* memberikan iklim psikologis yang menyediakan sumber daya bagi pegawai untuk kinerja yang lebih baik (Lee *et al.*, 2020; Li *et al.*, 2021). *Supervisor support* dapat meningkatkan ikatan emosional dan relasional dengan pegawai serta memenuhi kebutuhan sosio-emosional pegawai, dan pada akhirnya seorang pegawai membalasnya dengan perilaku positif (Eisenberger *et al.*, 2002). Pegawai menghargai dukungan dan komunikasi terbuka dari *supervisor* mereka sehingga meningkatkan *engagement* dan memulai siklus penguatan hubungan pertukaran dengan *supervisor* mereka dapat menciptakan sikap dan perilaku positif (Cropanzano & Mitchell, 2005).

H5: *Work engagement* memediasi pengaruh positif *perceived supervisor support* terhadap *employee performance*.

Pengukuran

Flexible working arrangements diukur dengan menggunakan Flexible Work Options Questionnaire (FWOQ) oleh Albion (2004). Instrumen ini mengukur *attitude* pegawai ketika melakukan *flexible working arrangements*. Pengukuran terdiri dari sebelas item pernyataan yang diukur dengan tujuh skala Likert. FWOQ digunakan sebagai alat ukur variabel *flexible working arrangements* dalam penelitian ini karena alat ukur ini telah diuji secara empiris dengan koefisien alpha cronbach sebesar 0,79.

Pengukuran *perceived supervisor support* dalam penelitian ini mengacu pada penelitian dari Thomas dan Ganster (1995) yang mengadopsi dukungan pengawas yang dirasakan dari penelitian Eisenberger (1986) dan dikembangkan menjadi konteks organisasi yang lebih baru. Instrumen pengukuran ini terdiri dari 9 indikator pernyataan yang diukur dengan tujuh skala Likert.

Pengukuran *work engagement* mengacu pada alat ukur penelitian Utrecht Work Engagement Scale 9 Items (UWES-9) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2006) yang memiliki 9 item yang terbagi dalam 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Masing-masing dimensi memiliki 3 item pernyataan yang diukur dengan tujuh skala Likert.

Pengukuran *employee performance* dalam penelitian ini menggunakan adaptasi instrumen Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) yang dikembangkan oleh Koopmans *et al.*, (2014). Versi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner versi pendek yang memiliki indikator sebanyak 18 item yang terbagi dalam dimensi *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behavior* yang diukur dengan tujuh skala Likert. Berikut merupakan rincian indikator dari masing-masing variabel penelitian.

Tabel 1. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Kode	Indikator
<i>Flexible Working Arrangements (FW)</i> Sumber: Albion (2004)	FW1	Pengaturan kerja yang fleksibel (FWA) membantu saya menyeimbangkan komitmen pekerjaan dan nonpekerjaan saya.
	FW2	Gaji dan tunjangan saya tidak berkurang meskipun menerapkan FWA.
	FW3	FWA cocok untuk saya karena cenderung membuat saya merasa bekerja dengan suasana yang lebih santai.
	FW4	Bekerja dengan jam kerja yang fleksibel tidak berdampak negatif pada kemajuan karier saya dalam organisasi.
	FW5	Bekerja dengan jam kerja yang lebih fleksibel penting bagi saya agar lebih memiliki waktu untuk keluarga.
	FW6	FWA penting bagi saya karena saya dapat mengatur waktu untuk berpartisipasi dalam acara keluarga dan sosial.
	FW7	FWA memungkinkan saya untuk fokus lebih pada pekerjaan ketika saya berada di tempat kerja.
	FW8	Orang-orang di tempat kerja saya mendukung pegawai yang bekerja menggunakan pengaturan kerja yang fleksibel.
	FW9	Pegawai yang menggunakan pengaturan kerja yang fleksibel tetap memiliki komitmen terhadap peran kerja mereka.
	FW10	Pegawai yang menggunakan pengaturan kerja yang fleksibel tetap dapat mengikuti kegiatan penting seperti rapat staf, sesi pelatihan, pemberitahuan penting, dan lainnya.
	FW11	Saya tetap bisa melakukan pekerjaan, walaupun saya menggunakan pengaturan kerja yang fleksibel.
<i>Perceived Supervisor Support (PSS)</i> Sumber: Thomas & Ganster (1995)	PSS1	Atasan langsung saya mengizinkan saya untuk mengatur jam kerja agar saya dapat menjalankan tugas atau peran saya dalam keluarga.
	PSS2	Ketika saya memiliki masalah, atasan langsung saya mau mendengarkan permasalahan saya.
	PSS3	Atasan langsung saya mendukung upaya saya dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan keluarga.
	PSS4	Atasan langsung saya berkenan mengatur beban tugas dan kewajiban saya agar saya dapat menjalankan tanggung jawab saya di keluarga.
	PSS5	Atasan langsung saya membagikan ide atau masukan terkait pekerjaan.
	PSS6	Atasan langsung saya mendukung saya dalam menjalankan tanggung jawab saya di keluarga.

Variabel	Kode	Indikator
	PSS7	Atasan langsung saya membantu saya mengatasi permasalahan dalam pekerjaan.
	PSS8	Atasan langsung saya pengertian dan/atau simpatik kepada saya.
	PSS9	Atasan langsung saya menunjukkan rasa empati terhadap kebutuhan saya dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan di luar pekerjaan.
<i>Work Engagement (WE)</i> Sumber: Schaufeli et al. (2006)	WEV1	Saya merasa berenergi saat berada di tempat kerja.
	WEV2	Saya merasa kuat, bertenaga, dan tidak mudah lelah saat bekerja.
	WEV3	Ketika bangun pagi, saya merasa semangat berangkat ke tempat kerja.
	WED1	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya.
	WED2	Pekerjaan saya menginspirasi saya untuk bekerja dengan usaha terbaik.
	WED3	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.
	WEA1	Saya merasa senang ketika bekerja secara intensif.
	WEA2	Saya merasa tenggelam dalam pekerjaan saya karena saya menikmatinya.
	WEA3	Saya merasa terlarut ketika saya sedang bekerja.
<i>Employee Performance (EP)</i> Sumber: Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet, & van der Beek (2014)	TP1	Saya mampu merencanakan pekerjaan sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu.
	TP2	Saya dapat menetapkan prioritas.
	TP3	Saya terus mengingat target kerja yang harus saya capai.
	TP4	Saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik.
	TP5	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien.
	CP1	Saya mengambil tanggung jawab lebih di pekerjaan saya.
	CP2	Saya berinisiatif memulai tugas baru setelah tugas sebelumnya selesai.
	CP3	Saya bersedia menjalankan tugas-tugas yang menantang yang ditawarkan pada saya.
	CP4	Saya berusaha terus memperbarui pengetahuan terkait pekerjaan saya.
	CP5	Saya berusaha terus memperbarui keterampilan kerja saya.
	CP6	Saya menemukan solusi kreatif untuk masalah baru.

Variabel	Kode	Indikator
	CP7	Saya terus mencari tantangan baru dalam pekerjaan saya.
	CP8	Saya terlibat aktif dalam rapat atau koordinasi.
	CWB1	Saya mengeluhkan hal-hal kecil terkait pekerjaan di tempat kerja.
	CWB2	Saya membesar-besarkan masalah di tempat kerja.
	CWB3	Saya lebih fokus pada aspek negatif dibandingkan aspek positif pada situasi tempat kerja.
	CWB4	Saya berbicara dengan para kolega tentang aspek negatif dari pekerjaan saya.
	CWB5	Saya membicarakan hal-hal negatif dalam pekerjaan dengan orang-orang di luar tempat kerja saya.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini merupakan pegawai negeri sipil yang bekerja pada salah satu organisasi sektor publik di bidang keuangan dengan masa kerja minimal satu tahun serta menjalankan *flexible working arrangements*. Diketahui estimasi populasi dari pegawai yang mewakili kriteria tersebut adalah sebanyak 6.500 pegawai dari 9 unit eselon I yang masih menerapkan FWA yang selanjutnya disebut Unit A sampai dengan Unit I. Sampel dipilih dengan menggunakan teknik *random purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel secara acak namun tetap menggunakan pertimbangan tujuan penelitian agar sampel yang dipilih dapat mewakili seluruh populasi yang dimaksud dalam penelitian. Sampel dalam penelitian ini mewakili seluruh pegawai suatu organisasi sektor publik, baik dari satuan kerja kebijakan maupun satuan kerja operasional; baik pegawai yang bekerja di kantor pusat maupun pegawai di unit vertikal; serta pegawai laki-laki maupun perempuan.

Tabel 2. Komposisi Jumlah Sampel

Unit Kerja	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
Unit A	2730	44
Unit B	508	14
Unit C	857	54
Unit D	536	25
Unit E	387	10
Unit F	157	11
Unit G	535	12
Unit H	662	148
Unit I	128	3
Total	6500	321

Dalam penelitian ini, ukuran sampel yang dibutuhkan ditentukan dengan menggunakan teori Hair *et al.* (2014), yang menyatakan bahwa jumlah sampel paling sedikit lima kali jumlah indikator atau item. Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini tidak menggunakan Slovin dikarenakan jumlah populasi yang belum diketahui secara pasti karena kebijakan pemberian FWA pada pegawai di tiap unit eselon I yang berbeda dan kerap mengalami perubahan. Dikarenakan jumlah indikator dalam penelitian ini adalah sebanyak 47 item, ukuran sampel minimum yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah

sebesar 235 responden. Peneliti berhasil memperoleh responden sebanyak 363 pegawai melalui kuesioner yang disebar secara daring via media sosial dan grup percakapan kedinasan.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data untuk penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner secara daring. Dari 521 data yang berhasil dihimpun, dilakukan proses *screening* sehingga mendapatkan sejumlah 363 orang responden yang mewakili seluruh kriteria yang ditetapkan dalam penelitian ini. Terdapat sejumlah 42 data responden yang tidak dilakukan pengolahan data lebih lanjut dikarenakan termasuk ke dalam data *outlier* dan data yang tidak dapat dipakai setelah melewati proses *data cleansing*. Oleh karena itu, hanya sebanyak 321 data responden yang digunakan dalam penelitian. Analisis data menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan tujuh skala Likert yang diolah dengan aplikasi SPSS 27.0 dan Lisrel versi 8.8.

Aplikasi SPSS 27.0 digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen pre-test sebelum diterapkan pada penelitian utama. Ini melibatkan melakukan analisis faktor dan memeriksa nilai Keyser-Meyer-Olkin (KMO), measure of adequacy (MSA), dan faktor pemuatan yang ditunjukkan oleh nilai komponen dalam output analisis. Validitas alat ukur ditentukan berdasarkan nilai KMO dan MSA lebih besar dari 0,5, dan *loading factor* lebih besar dari 0,5, serta nilai signifikansi Bartlett's Test of Sphericity kurang dari 0,05. Realibilitas dianggap baik jika *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,6. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa semua instrumen valid dan reliabel.

Aplikasi Lisrel 8.8 digunakan untuk menguji Goodness of Fit model berdasarkan empat kriteria: (1) Chi-square (X^2), dengan nilai yang lebih rendah menunjukkan kecocokan yang lebih baik; (2) Goodness of Fit Indices (GFI), dengan nilai 0,9 atau lebih menunjukkan kesesuaian yang baik; (3) P-value, dengan nilai 0,05 atau kurang yang menunjukkan kecocokan yang baik; dan (4) Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), dengan nilai kurang dari 0,08 yang menunjukkan kesesuaian yang baik dengan data.

HASIL DAN DISKUSI PENELITIAN

Deskripsi Responden

Objek penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang telah bekerja minimal satu tahun pada organisasi sektor publik bidang keuangan di Indonesia dan menerapkan *flexible working arrangements*. Ada sebanyak kurang lebih 6.500 pegawai yang masih melakukan *flexible working arrangements* yang menjadi populasi penelitian. Dari populasi tersebut, terdapat 363 sampel data dari kuesioner yang telah dikumpulkan untuk dianalisis dalam penelitian ini. Berdasarkan data tersebut, sebanyak 42 data direduksi karena merupakan *outlier* sehingga jumlah data yang diolah lebih lanjut adalah sebanyak 321 data. Berdasarkan data hasil kuesioner yang diolah, diperoleh karakteristik responden sebagai berikut.

Tabel 3. Tabel Karakteristik Responden

	Karakteristik	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	54,83%
	Perempuan	45,17%
Usia	< 25 tahun	1,87%
	25 s.d. < 30 tahun	5,30%
	30 s.d. < 35 tahun	58,26%
	35 s.d. < 40 tahun	24,61%

	Karakteristik	Persentase
	40 s.d. < 45 tahun	3,74%
	45 s.d. < 50 tahun	2,80%
	50 tahun atau lebih	3,43%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK/Sederajat	1,25%
	DI/DII/DIII	10,28%
	S1/DIV	61,99%
	S2	26,48%
Jabatan	Pelaksana	83,49%
	Pejabat Eselon IV/Fungsional Setara	13,40%
	Pejabat Eselon III/Fungsional Setara	3,11%
Golongan	II	9,03%
	III	88,16%
	IV	2,80%
Masa Kerja	1 s.d. < 5 tahun	4,36%
	5 s.d. < 10 tahun	29,60%
	10 s.d. < 15 tahun	50,47%
	15 s.d. < 20 tahun	9,35%
	20 tahun atau lebih	6,23%
Status Pernikahan	Belum Menikah	9,97%
	Menikah	35,20%
	Menikah dan Mempunyai Anak	53,58%
	Pernah Menikah	1,25%

Berdasarkan data pada Tabel 3, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 176 orang dari total responden, sementara itu responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 145 orang. Hal tersebut dapat diartikan bahwa proporsi jenis kelamin responden hampir seimbang. Selanjutnya, terdapat 187 responden dengan rentang usia 30-35 tahun atau sebesar 58,26 persen, kemudian sekitar lebih dari 34 persen responden berusia lebih dari 35 tahun, sedangkan sisanya merupakan responden yang berusia kurang dari 30 tahun. Diketahui bahwa sebanyak 199 responden memiliki tingkat pendidikan terakhir adalah S1 atau sarjana atau sebesar 61,99 persen, sedangkan 85 responden telah mengenyam pendidikan S2 atau pascasarjana, dan sisanya merupakan pegawai lulusan SMA/SMK hingga diploma. Adapun status perkawinan responden didominasi oleh 172 responden yang telah menikah dan memiliki anak atau sebesar 53,58 persen, diikuti oleh 113 responden yang sudah menikah namun belum memiliki anak, sedangkan sisanya sebanyak 36 responden yang belum menikah. Angka tersebut sesuai dengan target peneliti untuk lebih banyak meneliti responden yang telah berkeluarga karena menginvestigasi perilaku pegawai yang melakukan *work from home*. Selanjutnya, mayoritas responden adalah pegawai dengan golongan III sejumlah 282 orang atau sebesar 87,85 persen. Untuk jabatan responden didominasi oleh responden dengan posisi sebagai staf dengan persentase 83,49 persen. Kemudian untuk lama masa kerja, lebih dari separuh responden merupakan pegawai yang telah bekerja dengan rentang waktu 10-15 tahun sebanyak 162 orang atau sebesar 50,47 persen dan diikuti oleh pegawai dengan masa kerja 5-10 tahun sebanyak 29,6 persen.

Goodness of Fit Model

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, model perlu diuji kecocokan modelnya. Hasil pengujian model pada penelitian ini menunjukkan nilai Chi-square sebesar 519,04, *degree of freedom* (df) sebesar 278, dan RMSEA sebesar 0,052 yang menunjukkan model jenuh atau sempurna sesuai dengan data, memenuhi persyaratan kesesuaian model.

Berikut ini detail dari nilai standar *Goodness of Fit Indices* (GOFI) untuk model tercantum pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 4. *Goodness of Fit Testing*

<i>Goodness of Fit</i>	<i>Standard of Value</i>	<i>Result</i>	<i>Conclusion</i>
P-Value	$\geq 0,05$	0,000	<i>Poor</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,052	<i>Good</i>
NFI	$\geq 0,90$	0,95	<i>Good</i>
NNFI	$\geq 0,90$	0,97	<i>Good</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,97	<i>Good</i>
IFI	$\geq 0,90$	0,98	<i>Good</i>
RFI	$\geq 0,90$	0,94	<i>Good</i>
GFI	$\geq 0,80$	0,89	<i>Good</i>
Chi-Square/ df	$\leq 2,00$	1,867	<i>Good</i>

Hasil Uji Mediasi

Tabel 5. Hasil Uji Mediasi

Hubungan Variabel Laten	<i>Direct Effect</i>	<i>Indirect Effect</i>	<i>Total Effect</i>	Hasil
<i>Flexible Working Arrangements -> Work Engagement -> Employee Performance</i>	0,04	$(0,31 \times 0,75) = 0,23$	0,27	<i>Full Mediation</i>
<i>Perceived Supervisor Support -> Work Engagement -> Employee Performance</i>	0,10	$(0,27 \times 0,75) = 0,20$	0,30	<i>Full Mediation</i>

Berdasarkan Tabel 5 di atas, dapat terlihat bahwa *flexible working arrangements* memiliki pengaruh langsung yang tidak signifikan terhadap *employee performance*. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran *work engagement* dalam memediasi *flexible working arrangement* dan *perceived supervisor support* dengan *employee performance* bersifat *full mediation*. Kemudian, *perceived supervisor support* juga memiliki pengaruh langsung yang tidak signifikan terhadap *employee performance*, sehingga menunjukkan bahwa peran *work engagement* dalam memediasi *flexible working arrangement* dan *perceived supervisor support* dengan *employee performance* bersifat *full mediation*.

Pengukuran signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel mediasi bisa diketahui melalui tes Sobel yang akan bernilai signifikan apabila *Zscore* lebih besar dari sama dengan 1,96 atau kurang dari sama dengan -1,96 (Preacher & Hayes, 2004).

Tabel 6. Hasil Uji Sobel

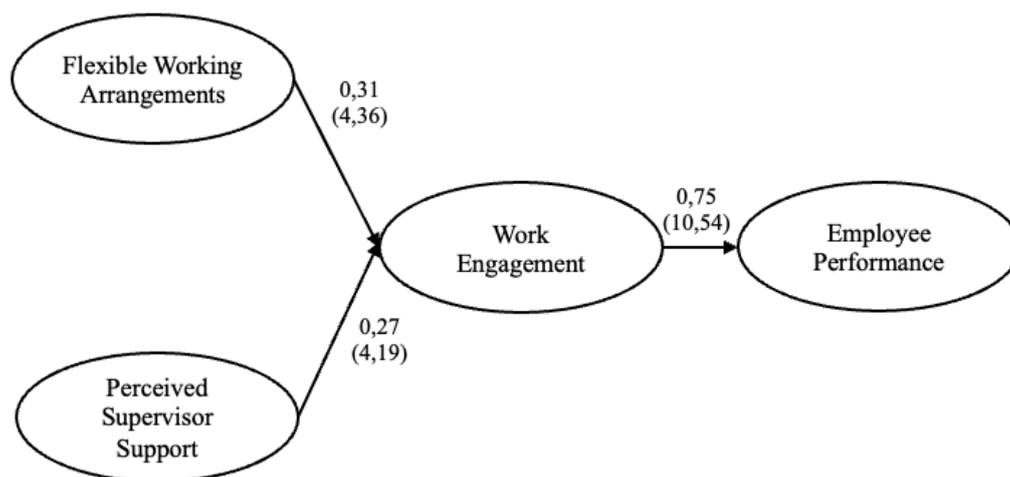
Hipotesis	Jalur Mediasi	a	b	SEa	SEb	Nilai z	Kesimpulan
H4	<i>Flexible Working Arrangements -> Work Engagement -> Employee Performance</i>	0,31	0,75	0,070	0,071	4,084	Signifikan, H4 diterima
H5	<i>Perceived Supervisor Support -> Work Engagement -> Employee Performance</i>	0,27	0,75	0,065	0,071	3,866	Signifikan, H5 diterima

Berdasarkan tabel 5, dapat terlihat bahwa jalur mediasi *flexible working arrangements – work engagement – employee performance* memiliki *Zscore* sebesar 4,084 yang menandakan bahwa variabel *work engagement* secara signifikan memediasi hubungan antara *flexible working arrangements* dengan *employee performance*. Begitu

juga dengan jalur mediasi *perceived supervisor support* – *work engagement* – *employee performance* memiliki *Zscore* sebesar 3,866 yang menandakan bahwa variabel *work engagement* secara signifikan memediasi hubungan antara *perceived supervisor support* dengan *employee performance*.

Analisis Kausal

Setelah melakukan tahapan analisis struktural model penelitian, selanjutnya dilakukan uji hipotesis dengan menganalisis hubungan kausal. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis koefisien jalur untuk menilai signifikansi pengaruh antarvariabel. Jika *t-value* lebih besar dari 1,645, maka hipotesis diterima. Apabila *t-value* lebih kecil dari 1,645, maka hipotesis ditolak (F. Hair Jr et al., 2014). Hasil analisis jalur menunjukkan signifikansi pengaruh antara masing-masing variabel.



Gambar 1. Uji Hubungan Kausal dengan *t-value*

Berdasarkan temuan peneliti, *t-value* untuk *flexible working arrangements* menunjukkan nilai 4,36 terhadap *work engagement* dan 4,084 terhadap *employee performance* melalui *work engagement*. Nilai *t* untuk *perceived supervisor support* adalah 4,19 pada keterikatan kerja dan 3,866 terhadap *employee performance* melalui *work engagement*. Selain itu, nilai *t* untuk *work engagement* adalah 10,54 pada *employee performance*. Semua nilai tersebut melebihi nilai absolut 1,645, hal tersebut menunjukkan bahwa *flexible working arrangements* dan *perceived supervisor support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* serta terhadap *employee performance* melalui *work engagement*. Dengan demikian, hasil tersebut menyimpulkan bahwa semua hipotesis diterima. Berikut rinciannya hasil uji hipotesis.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis Penelitian	Hasil <i>t-value</i>	<i>Std. Loading Factor</i> (SLF)	Kesimpulan
H1 <i>Flexible working arrangements</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> .	4,36	0,31	Signifikan, H1 diterima
H2 <i>Perceived supervisor support</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> .	4,19	0,27	Signifikan, H2 diterima
H3 <i>Work engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .	10,54	0,75	Signifikan, H3 diterima
H4 <i>Work engagement</i> memediasi pengaruh positif <i>flexible working arrangements</i> secara signifikan terhadap <i>employee performance</i> .	<i>Zscore</i> : 4,084		Signifikan, H4 diterima

Hipotesis Penelitian	Hasil <i>t-value</i>	<i>Std. Loading</i> <i>Factor (SLF)</i>	Kesimpulan
H5 <i>Work engagement</i> memediasi pengaruh positif <i>perceived supervisor support</i> secara signifikan terhadap <i>employee performance</i> .	<i>Zscore:</i> 3,866		Signifikan, H5 diterima

Pembahasan

Penelitian ini membahas pengaruh *flexible working arrangements* dan *perceived supervisor support* terhadap *employee performance* pada pegawai organisasi sektor publik di bidang keuangan dengan melibatkan peran *work engagement* sebagai mediator. Penelitian ini menggunakan 321 data hasil kuesioner dengan responden yang merupakan pegawai negeri sipil yang memiliki masa kerja minimal satu tahun dan melakukan *flexible working arrangements*. Penelitian ini mengajukan lima hipotesis yang dibuktikan pengaruhnya satu sama lain dengan signifikansinya.

Hipotesis pertama ialah *flexible working arrangements* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* yang didukung oleh bukti *t-value* yang signifikan. Penelitian Conradie & De Klerk (2019) mengkonfirmasi bahwa *flexible working arrangements* berkontribusi untuk meningkatkan *engagement*. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Bal & De Lange (2014) juga menunjukkan bahwa *flexibility* HRM penting bagi karyawan untuk meningkatkan *engagement*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Austine-Egole et al. (2020), efek FWA bervariasi tergantung pada penerima manfaat utama. Penelitian yang dilakukan oleh Rudolph & Baltes (2016) juga mengemukakan bahwa pengaruh *flexible working arrangements* terhadap *work engagement* bergantung pada usia dan kesehatan dari individu pegawai. Responden merasa bahwa pengaturan kerja yang fleksibel membantu mereka dalam menyeimbangkan komitmen pekerjaan dan nonpekerjaan. Responden juga tetap dapat melakukan pekerjaan seperti rapat, pelatihan, dan hal penting lainnya walaupun dilakukan dari rumah. Ketika pegawai melakukan *flexible working arrangements* dalam bentuk *work from home* serta *flexitime*, pegawai dapat memiliki keleluasaan untuk mengatur jadwal kerja serta lokasi kerjanya. Pegawai dapat menjalani peran dalam keluarga, namun tetap bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut menyebabkan tingkat keterlibatan pegawai terhadap pekerjaan akan meningkat.

Hipotesis kedua adalah *perceived supervisor support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hal tersebut didukung oleh *t-value* yang signifikan. Hasil ini sejalan dengan Imam, Sahi & Farasat (2022) yang juga telah membuktikan bahwa pegawai yang merasakan dukungan dari atasan langsung akan merasa *engaged*. Peran *supervisor support* juga menambah sumber daya psikologis, emosional, dan kognitif karyawan, yang memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik dalam tugas mereka (Saks, 2022). Responden dalam penelitian ini merasa bahwa atasan langsung mereka memiliki rasa empati terhadap kebutuhan bawahan dalam menyeimbangkan dan melaksanakan tanggung jawab pada kehidupan pekerjaan dan keluarga. Peran dukungan dari atasan langsung yang dirasakan oleh pegawai sangat penting untuk dapat meningkatkan keterlibatan pegawai terhadap pekerjaan.

Hipotesis ketiga juga memiliki *t-value* yang signifikan, yaitu *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Carter et al. (2018) menunjukkan bahwa *employee engagement* berkontribusi terhadap prediksi *job performance*. Hal tersebut juga didukung oleh studi empiris yang dilakukan oleh Buil, Martinez & Matute (2019), yang menunjukkan bahwa *work engagement* dapat membantu menggambarkan hubungan antara gaya kepemimpinan

dan *performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Conradie & De Klerk (2019) mengkonfirmasi bahwa *engagement* dikaitkan secara positif dengan *performance* (Böckerman, 2010; Thompson et al., 2015). Responden merasa terlarut dalam pekerjaan karena menikmati pekerjaannya, merasa antusias, dan pekerjaan mereka memberikan inspirasi untuk dapat bekerja dengan usaha terbaik. Dengan rasa keterlibatan tersebut, pegawai dapat meningkatkan kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Hipotesis keempat, yaitu *work engagement* terbukti memediasi penuh pengaruh positif dan signifikan antara *flexible working arrangements* dan *employee performance*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Bal & De Lange (2015), *flexibility* HRM penting bagi karyawan berusia lebih tua mampu meningkatkan *job performance* mereka. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rudolph & Baltes (2017) yang menyatakan bahwa pengaruh *flexible working arrangements* bergantung pada usia dan kesehatan dari individu pegawai. Responden merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efisien, mampu merencanakan dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta dapat mengatur waktu kerjanya dengan baik. Pegawai yang diberikan otonomi untuk mengatur pola kerjanya akan merasa terlibat dalam pekerjaan sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan *employee performance*.

Hipotesis terakhir yakni *work engagement* mampu memediasi penuh pengaruh positif dan signifikan antara *perceived supervisor support* dan *employee performance*. Hal tersebut juga didukung oleh studi empiris yang menetapkan bahwa *supervisor support* menambah sumber daya psikologis, emosional, dan kognitif karyawan, yang memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik dalam tugas mereka (Saks, 2022). Peran *supervisor support* menambah sumber daya psikologis, emosional, dan kognitif karyawan, yang memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik dalam tugas mereka melalui *work engagement*. Dengan adanya dukungan atasan, pegawai merasa terpacu untuk melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan yang diarahkan oleh atasan. Dengan bantuan mediasi dari *work engagement*, kinerja pegawai dapat ditingkatkan seiring dengan adanya dukungan dari atasan yang dirasakan oleh pegawai.

KESIMPULAN

Pandemi COVID-19 telah mengakselerasi perubahan pola kerja pada setiap organisasi. Semua organisasi, baik sektor swasta maupun publik, senantiasa merawat serta berusaha meningkatkan kinerja dari para pegawainya. Hal tersebut dapat dicapai melalui bantuan peran keterlibatan kerja pegawai. Untuk mencapai *engagement* pegawai, organisasi perlu mempertimbangkan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja melalui *work engagement*. Faktor-faktor tersebut di antaranya, penerapan kebijakan *flexible working arrangements*, pemberian dukungan dari atasan, serta efikasi diri pegawai. Berdasarkan hasil temuan penelitian, *flexible working arrangements* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* secara langsung. *Flexible working arrangements* juga memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* melalui peran mediasi *work engagement*. *Perceived supervisor support* juga memiliki hasil yang serupa dan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *work engagement*. Selanjutnya, *work engagement* memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara *perceived supervisor support* dan *employee performance*. Hal tersebut membuktikan bahwa penerapan *flexible working arrangements* dan dukungan dari atasan memainkan peran penting bagi pegawai untuk dapat terlibat terhadap pekerjaan yang akan meningkatkan kinerja pegawai. *Work engagement* juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *employee performance*.

Penelitian ini memberikan implikasi manajerial bahwa organisasi sektor publik di bidang keuangan yang menjadi objek penelitian perlu memperhatikan penerapan pola kerja secara fleksibel pada masa pascapandemi COVID-19. Dukungan dari atasan langsung juga tak kalah pentingnya dalam menciptakan *engagement* pegawai terhadap pekerjaan yang berimbas pada peningkatan *employee performance*. Seperti diketahui bahwa pelaksanaan kebijakan *work from home* membantu pegawai dalam menyeimbangkan perannya pada pekerjaan dan di luar pekerjaan. Pemberian keleluasaan untuk bekerja secara fleksibel dapat meningkatkan semangat serta dedikasi pegawai terhadap pekerjaannya. Selain itu, peran atasan untuk fungsi pengawasan bawahan juga perlu disertai dengan rasa empati dan dukungan terhadap pemenuhan keseimbangan tanggung jawab bawahannya untuk melakukan tugasnya dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan. Dukungan dari atasan langsung dapat berupa pemberian fasilitas pegawai dalam melakukan pekerjaan dari rumah maupun komunikasi yang baik dalam melakukan koordinasi pekerjaan antara atasan dan bawahan agar tercipta keterlibatan kerja yang tinggi demi meningkatkan kinerja pegawai.

Pegawai dalam penelitian ini merasa atasan langsungnya menunjukkan rasa empati terhadap kebutuhan pegawai dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan di luar pekerjaan. Terkait hal tersebut, untuk dapat meningkatkan keterlibatan pegawai terhadap pekerjaan, atasan hendaknya memperhatikan bawahan tidak hanya dalam hal pekerjaan, tetapi juga turut memiliki rasa empati terhadap keadaan pegawai apabila memiliki masalah di luar pekerjaan. Atasan juga perlu memahami bahwa pegawai juga memiliki tanggung jawab lain selain dari pekerjaan, misalnya tanggung jawab pada keluarga, mengingat responden terbesar dalam penelitian ini merupakan pegawai dengan status menikah dan memiliki anak. Mayoritas pegawai juga menunjukkan rasa antusiasme dengan pekerjaannya. Dengan adanya hal tersebut, organisasi perlu menjaga semangat pegawai dengan memberikan kesempatan dan tantangan baru agar karier pegawai dapat berkembang seiring dengan peningkatan kinerja yang dihasilkan.

Seperti diketahui bahwa untuk menerapkan kebijakan *work from home*, terdapat beberapa pro dan kontra yang akan dihadapi. Kebijakan ini memiliki beberapa manfaat seperti meniadakan waktu perjalanan dan kemacetan dalam perjalanan ke kantor, sehingga waktu yang dihemat dapat dialihkan untuk mengerjakan tugas. Namun, penerapan *work from home* akan menemui masalah kurang memadainya perangkat kerja serta jaringan yang dimiliki oleh pegawai yang akan menghambat kelancaran koordinasi pekerjaan. Hal tersebut memerlukan peran dari organisasi untuk dapat memfasilitasi pegawai yang akan melakukan pekerjaan secara *remote*. Kemudian juga akan muncul isu kurangnya interaksi secara langsung di antara rekan kerja dan atasan sehingga mengurangi *bonding* yang berimbas pada kekompakan tim kerja. Hal tersebut memerlukan pelaksanaan kegiatan *meeting* virtual secara rutin, kegiatan *online capacity building*, penyediaan layanan *counselling* oleh atasan langsung dan praktisi, atau sesekali mengadakan kegiatan *outbond* secara luring untuk meningkatkan *engagement* pegawai terhadap pekerjaan.

Penelitian ini menggunakan metode *cross sectional* yang tidak dimungkinkan untuk mengetahui hubungan sebab dan akibat antarvariabel yang dianalisis serta perkembangannya pada waktu selanjutnya. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang diisi secara mandiri oleh responden, sehingga dimungkinkan terdapat bias pada pengisian kinerja yang akan memengaruhi hasil penelitian. Namun, bias tersebut dimitigasi dengan cara memberikan penjelasan kepada calon responden untuk dapat mengisi kinerja secara jujur sesuai yang dirasakan oleh individu responden. Instrumen pengukuran kinerja juga dilengkapi dengan dimensi

counterproductive work behavior yang merupakan *reversed item* untuk menyeimbangkan serta meminimalkan terjadinya bias pada saat *self-assessment* pengisian persepsi kinerja yang dirasakan oleh responden. Saran untuk penelitian selanjutnya agar dapat memperluas cakupan penelitian dengan menyorot pada banyak lembaga sektor publik lainnya. Penelitian ini menggunakan instrumen pengukuran *flexible working arrangements* yang menilai *attitude* pegawai yang melakukan pengaturan kerja fleksibel. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan alat ukur yang mengukur mengenai kebijakan *flexible working arrangements* itu sendiri. Penelitian ini mengukur *employee performance* dari perspektif pegawai melalui *self-rated questionnaire*. Penelitian berikutnya hendaknya juga menambahkan data sekunder berupa hasil evaluasi kinerja pegawai maupun penilaian dari perspektif atasan langsung. Dalam studi yang dilakukan oleh Palumbo (2020), menemukan bahwa *telecommuting* berbasis rumah berdampak negatif terhadap *work life balance* pada pegawai negeri. Pegawai yang bekerja dari rumah atau jarak jauh mengalami peningkatan *work-life conflict*. *Telecommuting* dari rumah juga memicu kelelahan atau *fatigue*. Secara implikasi praktis, *telecommuting* dari rumah mempunyai efek samping pada kemampuan *remote workers* untuk menangani interaksi antara komitmen terkait pekerjaan dan aktivitas kehidupan sehari-hari. Hal tersebut berasal dari tumpang tindih antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang mengarah pada kontaminasi yang lebih besar pada urusan pribadi dan tugas kerja. Peran *work engagement* sebagai mediator mengurangi persepsi ketidakseimbangan kehidupan kerja. Untuk penelitian selanjutnya, dapat pula diteliti variabel mediasi lainnya seperti *work-life balance* ataupun *work-life conflict* pada penelitian selanjutnya untuk mengetahui faktor lain yang akan berpengaruh pada kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Albion, M. J. (2004). A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275–294. DOI: <https://doi.org/10.1177/031289620402900207>.
- Atkinson, C., & Hall, L. (2011). Flexible working and happiness in the NHS. *Employee Relations*, 33(2), 88–105. DOI: <https://doi.org/10.1108/01425451111096659>.
- Bal, P.M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>.
- Bernales-Turpo, D., Quispe-Velasquez, R., Flores-Ticona, D., Saintila, J., Ruiz Mamani, P. G., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, M., & Morales-García, W. C. (2022). Burnout, Professional Self-Efficacy, and Life Satisfaction as Predictors of Job Performance in Health Care Workers: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Primary Care and Community Health*, 13. DOI: <https://doi.org/10.1177/21501319221101845>.
- Böckerman, P. (2010). *The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data*. www.hecer.fi/Electroniccopyavailableat:https://ssrn.com/abstract=1626126
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2014). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Washington D.C: Gallup Press.

- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>.
- Burn, K. L. (2016). *Perceived organizational support and perceived supervisor support as antecedents of work engagement*, Master theses. 4678: San Jose State university.
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., & Sung, L. K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2483–2502. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>.
- Chandra, V. (2012). Work-life balance: eastern and western perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1040–1056. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651339>.
- Conradie, W. J., & de Klerk, J. J. (2019). To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy. *SA Journal of Human Resource Management*, 17. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1175>.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156086>.
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2017). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051–1070. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>.
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.
- Grawitch, M. J., Munz, D. C., Elliott, E. K., & Mathis, A. (2003). Promoting creativity in temporary problem-solving groups: The effects of positive mood and autonomy in problem definition on idea-generating performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(3), 200–213. DOI: <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.3.200>.
- Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2022). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. *Corporate Communications*. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102>.

- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. DOI: <https://doi.org/10.2307/256287>.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. DOI: <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000113>.
- Lee, J. Y., Rocco, T. S., & Shuck, B. (2020). What Is a Resource: Toward a Taxonomy of Resources for Employee Engagement. *In Human Resource Development Review*, 19(1), 5–38. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484319853100>.
- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>.
- Li, P., Sun, J.-M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C. W. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101458. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101458>.
- Muduli, A., Verma, S., & Datta, S. K. (2016). High Performance Work System in India: Examining the Role of Employee Engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 17(2), 130–150. DOI: <https://doi.org/10.1080/10599231.2016.1166021>.
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>.
- Poister, T., Aristigueta, M., & Hall, J. (2014). *Managing and Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations: An Integrated Approach, 2nd Edition*. Hoboken: Jossey Bass.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731. DOI: <https://doi.org/10.3758/BF03206553>.
- Raiya Umar, T., Abdulkadir Yammama, B., & Otse Shaibu, R. (2020). The Implications of Adopting and Implementing Electronic Human Resource Management Practices on Job Performance. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 96. DOI: <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.201200802.17>.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Management*.
- Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2017). Age and health jointly moderate the influence of flexible work arrangements on work engagement: Evidence from two empirical studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 40–58. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0040147>.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>.
- Sangarandeniya, Y. M. S. W. V., & Ranasinghe, V. (2020). *Impact of Perceived Work-Life Benefit Usefulness on Organizational Citizenship Behavior (OCB): The Mediating Role of Perceived Organizational Support (POS) View project*. DOI: <https://www.researchgate.net/publication/340983177>.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2021). Flexible working arrangement and job performance: the mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0396>.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>.
- Thompson, K. R., Lemmon, G., & Walter, T. J. (2015). Employee Engagement and Positive Psychological Capital. *Organizational Dynamics*, 44(3), 185–195. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.004>.
- Yu, R., Burke, M., & Raad, N. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management*, 8(3), 447–457. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002>.