

The Effect Of Flexible Working Hours, Work-Life Balance, And Work Motivation On Employee Performance

Pengaruh Penerapan Fleksibilitas Jam Kerja, *Work Life Balance* Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Nia Ayuning Tiyas

Universitas Airlangga

nia.ayuning.tiyas@feb.unair.ac.id

**Corresponding Author*

ABSTRACT

Dynamic changes in the work environment encourage companies to improve human resource effectiveness through the implementation of flexible work systems, maintaining work-life balance, and strengthening employee motivation. This study aims to partially analyze the effect of flexible working hours (X1), work-life balance (X2), and work motivation (X3) on employee performance (Y) at PT. Surabaya Jersey Indonesia. This study is explanatory research with a quantitative approach. The study population consisted of 30 employees in the administration division, all of whom were sampled using a saturated sampling technique. Data were obtained through questionnaires and processed using SPSS version 27, with validity and reliability tests, multiple linear regression analysis, and t-tests to examine partial effects. The results indicate that partially, (1) flexible working hours have a positive and significant effect on employee performance, (2) work-life balance has a positive and significant effect on employee performance, and (3) work motivation has a positive and significant effect on employee performance. These findings reinforce previous research that suggests that implementing flexible work policies, work-life balance, and high motivation can increase productivity and individual performance within an organization.

Keywords: *Flexibility of Working Hours, Work-life balance, Work Motivation, Employee Performance*

ABSTRAK

Perubahan lingkungan kerja yang dinamis mendorong perusahaan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia melalui penerapan sistem kerja yang fleksibel, menjaga keseimbangan kehidupan kerja, serta memperkuat motivasi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara parsial pengaruh fleksibilitas jam kerja (X1), *work-life balance* (X2), dan motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Surabaya Jersey Indonesia. Jenis penelitian ini adalah explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian terdiri dari 30 karyawan divisi administrasi, yang seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan diolah menggunakan SPSS versi 27 dengan uji validitas, reliabilitas, analisis regresi linier berganda, serta uji t untuk menguji pengaruh parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, (1) fleksibilitas jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (3) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa penerapan kebijakan kerja yang fleksibel, keseimbangan kehidupan kerja, dan motivasi yang tinggi mampu meningkatkan produktivitas serta kinerja individu dalam organisasi.

Kata kunci: *Fleksibilitas Jam Kerja, Work-life balance, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.*

1. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, perusahaan dituntut untuk terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja agar dapat mempertahankan produktivitas dan kinerja karyawan. Salah satu bentuk adaptasi yang banyak diterapkan adalah penerapan fleksibilitas jam kerja, yaitu sistem kerja yang memberikan kebebasan kepada

karyawan untuk mengatur waktu kerja mereka secara lebih mandiri sesuai kebutuhan dan tanggung jawab pribadi. Penerapan kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja sekaligus menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*) karyawan. PT. Surabaya Jersey Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang mulai menerapkan fleksibilitas jam kerja bagi karyawannya untuk meningkatkan efisiensi dan kesejahteraan karyawan tanpa mengurangi kualitas kinerja yang dihasilkan.

Fleksibilitas jam kerja dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan mendukung produktivitas, terutama bagi karyawan yang memiliki berbagai peran di luar pekerjaan. Dengan adanya keleluasaan dalam mengatur jam kerja, karyawan dapat menyesuaikan waktu kerja dengan kondisi pribadi mereka, sehingga beban kerja menjadi lebih seimbang dan motivasi kerja meningkat. Namun, dalam praktiknya, pengaruh fleksibilitas jam kerja terhadap kinerja karyawan seringkali menunjukkan hasil yang bervariasi. Beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Gunawan & Franksiska (2020) menunjukkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui mediasi *work-life balance*. Sebaliknya, Siskayanti dan Sanica (2022) menemukan bahwa fleksibilitas kerja tidak selalu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja, meskipun motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Selain fleksibilitas jam kerja, motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi keseimbangan hidup dan produktivitas karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, cenderung memiliki komitmen dan semangat kerja yang lebih besar. Penelitian yang dilakukan oleh Thamrin dan Riyanto (2020) membuktikan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan *work-life balance* secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun secara parsial *work-life balance* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Fathurrochman (2020), yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja, namun *work-life balance* tidak memediasi hubungan di antara keduanya.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian sebelumnya, terlihat adanya inkonsistensi pengaruh antara fleksibilitas jam kerja, motivasi kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kembali hubungan antarvariabel tersebut dengan objek penelitian di PT. Surabaya Jersey Indonesia, sebuah perusahaan yang tengah mengoptimalkan sistem kerja fleksibel guna meningkatkan kesejahteraan dan performa karyawan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk: (1) menganalisis secara parsial pengaruh penerapan fleksibilitas jam kerja terhadap kinerja karyawan; (2) menganalisis secara parsial pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan; dan (3) menganalisis secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Tinjauan Pustaka

Fleksibilitas Kerja

Menurut Altindag dan Siller (2014), fleksibilitas kerja menggambarkan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja mereka. Sementara itu, Carlson dkk. (2010) mendefinisikan fleksibilitas kerja sebagai kebijakan yang dirancang oleh perusahaan, baik secara formal maupun informal, untuk memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam menentukan tempat dan waktu kerja yang diatur oleh manajemen sumber daya manusia. Selanjutnya, Klindžić dan Marić (2019) menjelaskan bahwa Flexible Work Arrangement (FWA) merupakan bentuk pengaturan jadwal kerja yang memberikan kebebasan bagi karyawan dalam mengatur waktu kerja mereka guna meningkatkan fleksibilitas organisasi, memperbaiki keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta mendukung peningkatan kinerja perusahaan.

Menurut Robbins dan Judge (2021), fleksibilitas kerja dapat dikategorikan menjadi tiga bentuk utama, yaitu *flexitime* (pengaturan waktu kerja yang fleksibel), *job sharing* (pembagian

pekerjaan antara dua karyawan atau lebih), dan *telecommuting* (bekerja dari lokasi selain kantor, seperti dari rumah). Sementara itu, Dale (2021) menambahkan bahwa penerapan fleksibilitas kerja memberikan berbagai manfaat baik bagi individu maupun organisasi.

Dari perspektif karyawan, fleksibilitas kerja memberikan kendali yang lebih besar terhadap keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, mengurangi risiko stres akibat tekanan kerja, serta membantu mengatur tanggung jawab pribadi seperti urusan keluarga atau perawatan. Selain itu, fleksibilitas juga dapat menekan biaya dan waktu yang dikeluarkan untuk perjalanan ke tempat kerja. Dari sisi organisasi, penerapan kebijakan kerja fleksibel berperan penting dalam menarik, mempertahankan, dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini berkontribusi terhadap efisiensi biaya operasional, mendukung keberlanjutan, memperkuat keberagaman dan inklusi, serta meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Motivasi Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2021), motivasi merupakan suatu proses yang berhubungan dengan penentuan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, Kanfer dkk. (2008) menjelaskan bahwa motivasi kerja bukan sekadar milik individu atau lingkungan kerja, melainkan hasil dari proses psikologis yang menghubungkan dorongan internal seseorang dengan perilaku kerjanya. Robbins dan Judge juga mengemukakan bahwa terdapat dua teori utama yang dapat menjelaskan bagaimana karyawan termotivasi dalam bekerja untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi, yaitu *Self-Determination Theory* dan *Goal Setting Theory*.

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pengaturan kerja alternatif (*alternative work arrangement*), imbalan eksternal (*extrinsic reward*), tunjangan fleksibel (*flexible benefits*), dan program penghargaan karyawan (*employee recognition program*). Menurut Gagné dkk. (2010), indikator motivasi kerja mencakup empat bentuk regulasi, yaitu *intrinsic regulation* (dorongan dari dalam diri), *identified regulation* (motivasi karena nilai atau tujuan yang dianggap penting), *introjected regulation* (motivasi karena tekanan sosial atau rasa tanggung jawab), serta *external regulation* (motivasi karena adanya faktor eksternal seperti imbalan atau hukuman).

Work-life balance

Menurut Maestro dkk. (2020), *work-life balance* merupakan kondisi di mana individu mampu menjaga keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya sehingga tanggung jawab pekerjaan tidak mengganggu waktu pribadi. Sementara Kaushik dan Guleria (2020) berpendapat bahwa *work-life balance* tidak semata-mata berarti membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga mencakup kemampuan seseorang untuk hadir dan berperan secara efektif pada kedua aspek tersebut sesuai kebutuhan.

Poulose dan Sudarsan (2014) menyatakan bahwa *work-life balance* memberikan berbagai dampak positif, baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Dampak positif pada aspek pekerjaan antara lain meningkatnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan, serta berkurangnya absensi dan turnover. Sementara dari sisi kehidupan pribadi, *work-life balance* dapat meningkatkan kepuasan hidup, kebahagiaan dalam keluarga dan pernikahan, mengurangi burnout, serta mendukung kesehatan mental dan fisik individu.

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi *work-life balance* mencakup faktor individu, faktor organisasi, faktor sosial, serta faktor eksternal lainnya yang berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja dan budaya masyarakat. Menurut Fisher dkk. (2009), terdapat empat indikator utama dalam mengukur *work-life balance*, yaitu:

- a. *Work Interference with Personal Life* (WIPL) – sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi,
- b. *Personal Life Interference with Work* (PLIW) – sejauh mana kehidupan pribadi memengaruhi pekerjaan,
- c. *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW) – bagaimana kehidupan pribadi dapat meningkatkan kinerja kerja, dan
- d. *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL) – sejauh mana pekerjaan berkontribusi positif terhadap kehidupan pribadi.

Kinerja Karyawan

Menurut Kawiana (2020), kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditentukan untuk suatu pekerjaan tertentu. Sementara itu, Yuniarti dkk. (2021) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai tingkat pencapaian prestasi individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas berdasarkan wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki, yang dilakukan secara efisien dan efektif guna mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Sinambela (2016), kinerja karyawan mencerminkan kemauan serta kemampuan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan dan menyempurnakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan untuk memperoleh hasil sesuai dengan harapan organisasi.

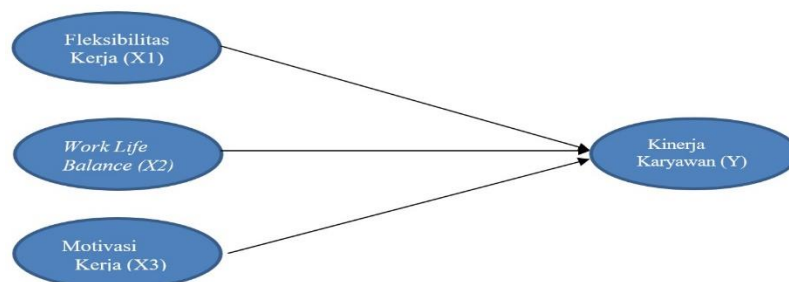
Yuniarti dkk. (2021) menjelaskan bahwa penilaian kinerja karyawan pada umumnya memiliki dua orientasi utama, yaitu penilaian yang berorientasi pada masa lalu (*evaluatif*) dan penilaian yang berorientasi pada masa depan (*pengembangan*). Penilaian yang bersifat evaluatif digunakan untuk menilai sejauh mana karyawan telah mencapai target kerja yang telah ditetapkan, sedangkan penilaian yang bersifat pengembangan difokuskan pada peningkatan kompetensi dan potensi karyawan agar dapat memberikan kontribusi lebih baik di masa mendatang.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah kemampuan individu, motivasi kerja, dukungan yang diterima dari organisasi, serta hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Menurut Koopmans dkk. (2014), kinerja karyawan dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu:

- a. *Task Performance*, yaitu sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab inti sesuai dengan peran jabatannya;
- b. *Contextual Performance*, yaitu perilaku sukarela yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis di tempat kerja; dan
- c. *Counterproductive Work Behavior*, yaitu perilaku negatif yang dapat menghambat produktivitas atau merugikan organisasi.

Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Penulis (2025)

Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Fleksibilitas jam kerja merupakan kebijakan yang memberi keleluasaan bagi karyawan dalam menentukan waktu dan cara mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai kebutuhan pribadi dan organisasi. Menurut Klindžić & Marić (2019), penerapan fleksibilitas kerja dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi karena karyawan memiliki kontrol yang lebih besar terhadap waktu kerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan & Rosaly (2020) juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan keseimbangan kehidupan pribadi serta pekerjaan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat fleksibilitas jam kerja yang diberikan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

H1: Fleksibilitas jam kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Work-life balance* terhadap Kinerja Karyawan

Work-life balance menggambarkan sejauh mana seseorang dapat menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Menurut Poulouse & Sudarsan (2014), keseimbangan ini berkontribusi positif terhadap kepuasan dan komitmen kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Witriaryani, dkk. (2022) juga menemukan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena keseimbangan kehidupan dan pekerjaan membantu karyawan lebih fokus, produktif, serta mengurangi tingkat kelelahan (*burnout*). Oleh karena itu, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi faktor penting dalam mendukung performa kerja yang optimal.

H2: *Work-life balance* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi tingkat usaha seseorang dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins & Judge (2021) menjelaskan bahwa motivasi menentukan arah, intensitas, dan ketekunan seseorang dalam bekerja. Sejalan dengan penelitian Fathurrochman (2020) serta Thamrin & Riyanto (2020), motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena individu yang termotivasi akan menunjukkan komitmen dan dedikasi yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan hasil kerja karyawan.

H3: Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih variabel berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan (Darwin dkk., 2021). Berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini bersifat asosiatif-kausal, yang berarti penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antarvariabel (Sugiyono, 2013).

Penelitian dilakukan di PT. Surabaya Jersey Indonesia, berlokasi di Kota Surabaya, Jawa Timur. Populasi penelitian terdiri atas 30 orang karyawan divisi administrasi, dan seluruhnya dijadikan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan teknik sampling jenuh (*census sampling*), karena jumlah populasi relatif kecil sehingga memungkinkan seluruh anggota populasi dijadikan responden. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Menurut Syahza (2021), data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner, wawancara, dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai literatur, jurnal ilmiah, serta dokumen perusahaan yang relevan dengan topik penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan Software IBM SPSS Statistics versi 27, dengan pendekatan statistik deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden dan variabel penelitian, sedangkan analisis inferensial dilakukan untuk menguji hipotesis secara parsial melalui uji regresi linier berganda. Sebelum melakukan pengujian hipotesis, dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan kualitas instrumen penelitian, serta uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas guna memenuhi persyaratan model regresi.

Definisi operasional dalam penelitian ini terdiri atas: Variabel independen (X): Fleksibilitas jam kerja yang diadaptasi dari indikator Carlson dkk. (2010) yang dimodifikasi oleh Gunawan & Rosaly (2020), serta motivasi kerja yang diukur menggunakan indikator dari Gagné dkk. (2010). Variabel dependen (Y): Kinerja karyawan, yang diukur menggunakan indikator dari Koopmans dkk. (2014). Seluruh analisis dilakukan menggunakan SPSS 27 untuk mengetahui seberapa besar pengaruh fleksibilitas jam kerja, *work-life balance*, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Hasil Dan Pembahasan Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil pengumpulan data, sebagian besar karyawan PT. Surabaya Jersey Indonesia yang menjadi responden berusia di atas 40 tahun dan didominasi oleh laki-laki. Dari segi status pernikahan, mayoritas responden telah menikah, memiliki rata-rata dua orang anak, dan tidak memiliki tanggungan lain selain anak.

Dilihat dari jam kerja per minggu, sebagian besar karyawan bekerja selama 40 hingga 45 jam dengan sistem kerja hybrid atau fleksibel, yang memungkinkan penyesuaian waktu dan tempat kerja sesuai kebijakan perusahaan. Dari sisi pendapatan, mayoritas responden memperoleh penghasilan antara Rp6.000.000 hingga Rp8.000.000 per bulan, yang berada di atas Upah Minimum Provinsi (UMP) Jawa Timur tahun berjalan sebagaimana ditetapkan dalam peraturan gubernur yang berlaku.

Hasil Analisis Data

Bagian ini menyajikan hasil deskriptif dari seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian, yaitu Fleksibilitas Jam Kerja (X1), *Work-life balance* (X2), Motivasi Kerja (X3), dan Kinerja Karyawan (Y). Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap setiap indikator pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian.

Tabel 1. Deskripsi Variabel Fleksibilitas Kerja

<i>Item</i>	Rata- rata
Tempat Kerja	4,33
Waktu Kerja	4,20
Fleksibilitas Kerja	4,47

Sumber: data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa variabel Fleksibilitas Kerja memiliki nilai rata-rata yang tergolong tinggi pada setiap indikator. Indikator Fleksibilitas Kerja memperoleh nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,47, menunjukkan bahwa karyawan merasa perusahaan telah memberikan dukungan kuat terhadap penerapan sistem kerja yang fleksibel. Indikator Tempat Kerja memiliki nilai rata-rata 4,33, yang mengindikasikan bahwa karyawan mendapatkan keleluasaan dalam menentukan lokasi kerja. Sementara itu, indikator Waktu Kerja

memperoleh nilai rata-rata 4,20, menandakan bahwa karyawan cukup bebas dalam menyesuaikan jam kerja sesuai kebutuhan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa penerapan fleksibilitas kerja di PT. Surabaya Jersey Indonesia dinilai baik dan efektif oleh para karyawan.

Tabel 2. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

<i>Item</i>	Rata-rata
<i>Intrinsic Regulation</i>	4,63
<i>Identified Regulation</i>	4,30
<i>Introjected Regulation</i>	4,50
<i>External Regulation</i>	4,50
Motivasi Kerja	4,70

Sumber: data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa variabel Motivasi Kerja memiliki nilai rata-rata yang sangat tinggi pada seluruh indikator. Indikator Motivasi Kerja secara umum memperoleh nilai tertinggi sebesar 4,70, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki semangat dan dorongan yang kuat untuk memberikan kinerja terbaik. Indikator *Intrinsic Regulation* juga menunjukkan nilai tinggi sebesar 4,63, menandakan bahwa sebagian besar karyawan terdorong bekerja karena rasa puas dan kesenangan terhadap pekerjaannya. Sementara itu, *Introjected Regulation* dan *External Regulation* sama-sama memperoleh nilai rata-rata 4,50, yang mengindikasikan bahwa faktor tanggung jawab pribadi serta penghargaan eksternal turut memperkuat motivasi karyawan. Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan di PT. Surabaya Jersey Indonesia berada pada kategori sangat baik.

Tabel 3. Deskripsi Variabel *Work Life Balance*

<i>Item</i>	Rata-rata
<i>Work Interferes with Personal Life</i>	4,40
<i>Personal Life Interferes with Work</i>	4,20
<i>Personal Life Enhance Work</i>	4,37
<i>Work Enhance Personal Life</i>	4,17
<i>Work Life Balance</i>	3,50

Sumber: data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa variabel *Work-life balance* memiliki nilai rata-rata yang tergolong baik pada sebagian besar indikator. Indikator *Work Interferes with Personal Life* memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,40, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mampu mengelola pekerjaan tanpa terlalu mengganggu kehidupan pribadi mereka. Indikator *Personal Life Enhance Work* juga menunjukkan nilai tinggi sebesar 4,37, menandakan bahwa kehidupan pribadi yang seimbang dapat mendukung kinerja di tempat kerja. Sementara itu, indikator *Work Enhance Personal Life* dan *Personal Life Interferes with Work* memiliki nilai rata-rata 4,17 dan 4,20, yang menunjukkan adanya keseimbangan moderat antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, indikator *Work-life balance* secara umum memperoleh nilai rata-rata terendah yaitu 3,50, mengindikasikan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang merasa belum sepenuhnya mampu menyeimbangkan waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Secara keseluruhan, keseimbangan kehidupan kerja karyawan di PT. Surabaya Jersey Indonesia berada pada kategori cukup baik namun masih dapat ditingkatkan.

Tabel 4. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

<i>Item</i>	Rata-rata
<i>Task Performance</i>	3,43
<i>Contextual Performance</i>	4,13
<i>Counterproductive work behavior</i>	4,03
Kinerja Karyawan	4,33

Sumber: data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4, hasil deskripsi variabel Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa secara umum kinerja karyawan PT. Surabaya Jersey Indonesia berada pada kategori baik. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Kinerja Karyawan secara keseluruhan sebesar 4,33, yang mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan telah menunjukkan performa kerja yang optimal sesuai harapan perusahaan. Indikator *Contextual Performance* memperoleh nilai rata-rata 4,13, menandakan bahwa karyawan memiliki sikap positif dan perilaku yang mendukung lingkungan kerja. Selanjutnya, *Counterproductive Work Behavior* memiliki rata-rata 4,03, menunjukkan bahwa perilaku negatif dalam bekerja tergolong rendah. Sementara itu, *Task Performance* memiliki nilai rata-rata terendah yaitu 3,43, yang mengindikasikan bahwa meskipun karyawan telah bekerja dengan baik, masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal penyelesaian tugas-tugas utama secara lebih efektif dan efisien.

Uji Validitas

Menurut Ghozali & Latan (2015), uji validitas dilakukan untuk memastikan sejauh mana setiap butir pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang dimaksud secara akurat. Suatu item dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan menggunakan metode Pearson Correlation. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh item pernyataan memiliki nilai r hitung $> r$ tabel (0,300), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item dalam kuesioner dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Uji Reliabilitas

Ghozali & Latan (2015) juga menjelaskan bahwa uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur tingkat konsistensi internal dari setiap item pernyataan dalam kuesioner. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila memberikan hasil yang konsisten ketika diukur kembali dalam kondisi yang sama. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach's Alpha. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha $> 0,600$, yang berarti seluruh item pernyataan dalam kuesioner tergolong reliabel dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam penelitian.

Uji Koefisien Determinasi

Hasil uji Model Summary digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen dalam model regresi. Uji ini menunjukkan nilai koefisien determinasi (R^2) yang menggambarkan proporsi variasi kinerja karyawan (Y) yang dapat dijelaskan oleh fleksibilitas kerja (X_1), *work-life balance* (X_2), dan motivasi kerja (X_3).

Tabel 5. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	,623 ^a	,388	,318	1,77447	,388	5,505	3	26	,005	2,014

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan Tabel 5, diperoleh nilai R Square sebesar 0,388, yang berarti bahwa sebesar 38,8% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen, yaitu fleksibilitas kerja, *work-life balance*, dan motivasi kerja. Sementara sisanya 61,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Nilai Durbin-Watson sebesar 2,014 menunjukkan bahwa model regresi bebas dari gejala autokorelasi, sehingga model layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Uji Hipotesis

Uji Coefficients digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Melalui uji ini dapat diketahui besarnya nilai t hitung dan tingkat signifikansi (Sig.) dari masing-masing variabel bebas, yaitu fleksibilitas kerja (X1), *work-life balance* (X2), dan motivasi kerja (X3), terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai signifikansi di bawah 0,05 menunjukkan bahwa variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 6. Hipotesis Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,863	3,547		1,371	,182
	X1	,229	,248	,196	,922	,005
	X2	,041	,220	,041	,187	,000
	X3	,437	,169	,519	2,586	,000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji parsial menunjukkan bahwa ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel fleksibilitas kerja (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,005, menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel *work-life balance* (X2) juga berpengaruh signifikan dengan nilai Sig. 0,000, menandakan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, variabel motivasi kerja (X3) memiliki pengaruh paling kuat dengan nilai Sig. 0,000 dan koefisien beta tertinggi sebesar 0,519, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa fleksibilitas jam kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai signifikansi sebesar 0,005. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat fleksibilitas yang diberikan oleh perusahaan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Karyawan yang memiliki keleluasaan dalam menentukan waktu dan tempat kerja cenderung merasa lebih nyaman, termotivasi, serta dapat menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Klindžić & Marić (2019) yang menyatakan bahwa

penerapan Flexible Work Arrangement (FWA) mampu meningkatkan produktivitas serta kesejahteraan karyawan. Selain itu, hasil penelitian Gunawan & Rosaly (2020) juga mendukung bahwa fleksibilitas waktu kerja secara signifikan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan, karena memberikan otonomi yang lebih besar dalam mengatur ritme kerja sesuai kemampuan individu. Dengan demikian, fleksibilitas kerja terbukti menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan produktif.

Pengaruh *Work-life balance* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji parsial, variabel *work-life balance* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang mampu mengelola waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik akan memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta motivasi yang lebih kuat untuk bekerja secara optimal.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Poulouse & Sudarsan (2014) yang mengemukakan bahwa *work-life balance* memiliki dampak positif terhadap kepuasan dan kinerja kerja. Hasil penelitian Maestro dkk. (2020) juga memperkuat bahwa keseimbangan hidup dan pekerjaan dapat meningkatkan fokus, loyalitas, dan kinerja karyawan di tempat kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan ini, seperti jam kerja fleksibel dan dukungan terhadap kesejahteraan mental karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja (X3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai signifikansi 0,000 dan nilai koefisien beta tertinggi dibandingkan variabel lain. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi merupakan faktor dominan yang mendorong peningkatan kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berupaya lebih keras, menunjukkan dedikasi yang lebih besar, serta mampu mencapai target kerja dengan efektif.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Robbins & Judge (2021) yang menyatakan bahwa motivasi menjadi pendorong utama dalam pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan produktivitas individu. Penelitian Gagné et al. (2010) juga menemukan bahwa motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap performa dan komitmen karyawan. Sejalan dengan itu, penelitian Yuniarti dkk. (2021) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat motivasi tinggi memiliki orientasi kerja yang lebih positif dan berkontribusi langsung terhadap hasil kerja yang optimal.

5. Penutup

Kesimpulan

Hasil analisis pembahasan yang dapat diberikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Fleksibilitas jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan fleksibilitas jam kerja memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Karyawan merasa lebih bebas dalam mengatur waktu dan tempat kerja, sehingga mampu bekerja dengan lebih produktif, efisien, dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.
2. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. *Work-life balance* membantu karyawan mengurangi stres, menjaga kesejahteraan psikologis, serta meningkatkan fokus dalam bekerja.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja

menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja. Karyawan yang termotivasi memiliki semangat tinggi, tanggung jawab besar terhadap pekerjaan, dan berusaha mencapai target organisasi secara optimal.

Daftar Pustaka

- Altindag, E., & Siller, F. (2014). *The Relationship Between Organizational Flexibility and Performance: A Research on Manufacturing Companies*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 780–789. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.078>
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330–355. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Dale, L. (2021). *Flexible Work and Employee Wellbeing: Implications for the Future of Work*. London: Routledge.
- Darwin, D., Syahza, A., & Putra, F. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Pekanbaru: UR Press.
- Fathurrochman, I. (2020). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan *Work-life balance* terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 45–56.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, D., & Rosaly, F. (2020). Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work-life balance* sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 12–22.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). *Work Motivation: Past, Present, and Future*. New York: Routledge.
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 1–10.
- Kawiana, I. G. P. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 23–31.
- Klindžić, M., & Marić, M. (2019). Flexible Work Arrangements and Organizational Performance – The Difference Between Employee and Employer-Driven Practices. *Društvena istraživanja: Journal for General Social Issues*, 28(1), 45–65. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.03>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 285–293. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000130>
- Maestro, R. F., Santosa, A. D., & Dewi, N. R. (2020). *Work-life balance* dan Dampaknya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(2), 89–98.
- Poulouse, S., & Sudarsan, N. (2014). *Work-life balance: A Conceptual Review*. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 1–17.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syahza, A. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu Sosial dan Pendidikan*. Pekanbaru: UR Press.
- Siskayanti, N. L., & Sanica, I. G. (2022). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Ganesha*, 9(1), 56–65.
- Thamrin, J., & Riyanto, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan *Work-life balance* terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(3), 101–109.
- Witriaryani, I., Santosa, A. D., & Rahmawati, E. (2022). Pengaruh *Work-life balance* terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 4(1), 50–60.
- Yuniarti, N., Sari, A. P., & Wibowo, T. (2021). Analisis Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 122–131