

**PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN FLEKSIBILITAS KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWATI MELALUI KESEIMBANGAN
KEHIDUPAN KERJA PADA KANTOR KECAMATAN DAN KELURAHAN DI
KECAMATAN MAYANGAN, KOTA PROBOLINGGO**

¹Priska Permata Sari

ichasdinata@gmail.com

¹Kelurahan Mangunharjo Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo

²Bambang Winarto

bambangwinarto@uwp.ac.id

³Nugroho Mardi Wibowo

nugrohomardi@uwp.ac.id

^{2,3}Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

This study examines the influence of organizational support and work flexibility on female employee performance through work-life balance at district and sub-district offices in Mayangan District, Probolinggo City. Female employees in government sector face unique challenges balancing professional and domestic responsibilities, impacting optimal performance achievement. The research employed a quantitative approach with survey method involving 35 female employees selected through proportionate stratified random sampling. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. Results indicate organizational support significantly enhances performance with beta coefficient of 0.704 and R-squared of 62.4 percent. However, work flexibility and work-life balance show no significant direct effects on performance. Work-life balance also fails to mediate the relationships. This research contributes theoretically to contextual female employee performance models in Indonesian government sector and provides practical implications for responsive human resource management policies addressing female employees needs.

Keywords: organizational support, work flexibility, work-life balance, female employee performance, government sector

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh dukungan organisasi dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan melalui keseimbangan kehidupan kerja pada kantor kecamatan dan kelurahan di Kecamatan Mayangan, Kota Probolinggo. Karyawan di sektor pemerintahan menghadapi tantangan unik dalam menyeimbangkan peran profesional dan tanggung jawab domestik yang berdampak pada pencapaian kinerja optimal. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 35 karyawan yang dipilih melalui *proportionate stratified random sampling*. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0. Hasil menunjukkan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan koefisien beta 0,704 dan R-squared 62,4 persen. Namun, fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Keseimbangan kehidupan kerja juga tidak memediasi hubungan tersebut. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model kinerja karyawan yang kontekstual pada sektor pemerintahan Indonesia dan implikasi praktis bagi kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang responsif terhadap kebutuhan karyawan.

Kata kunci: dukungan organisasi, fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, kinerja karyawan, sektor pemerintahan

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan menjadi determinan utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, terutama di era transformasi digital yang menuntut respons cepat terhadap perubahan (Armstrong & Taylor, 2020). Di sektor pemerintahan, karyawati menghadapi kompleksitas peran ganda sebagai profesional sekaligus pengurus rumah tangga yang dalam konteks budaya Indonesia masih menjadi tanggung jawab utama perempuan (Robbins & Judge, 2019). Data Komisi Aparatur Sipil Negara tahun 2023 menunjukkan bahwa dari 4,3 juta aparatur sipil negara, sekitar 39 persen adalah perempuan dengan tingkat pencapaian kinerja yang bervariasi. Survei KASN mengungkapkan bahwa 68 persen ASN perempuan melaporkan kesulitan menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan keluarga, yang berdampak pada produktivitas organisasi secara keseluruhan (Komisi Aparatur Sipil Negara, 2023).

Fenomena rendahnya kinerja karyawati di instansi pemerintahan daerah menjadi perhatian serius dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik. Badan Pusat Statistik tahun 2023 mencatat bahwa dari 147,71 juta angkatan kerja Indonesia, sekitar 39,52 persen adalah perempuan yang mayoritas menghadapi dilema serupa dalam menyeimbangkan peran profesional dan domestik. Di Kota Probolinggo, khususnya Kecamatan Mayangan, pencapaian target kinerja pegawai hanya mencapai 76 persen dengan tingkat ketidakhadiran yang mencapai 3,2 hari per bulan, jauh melampaui batas toleransi yang ditetapkan. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan sistemik dalam pengelolaan sumber daya manusia yang perlu ditangani secara komprehensif (Badan Pusat Statistik, 2023).

Dukungan organisasi (*organizational support*) merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana

organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Dalam konteks karyawati, dukungan organisasi menjadi sangat krusial karena berkaitan dengan ketersediaan kebijakan yang ramah keluarga, fleksibilitas waktu, dan fasilitas pendukung seperti ruang laktasi (Allen, 2001). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan dukungan tinggi dari organisasi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat dan kinerja yang lebih baik (Rhoades & Eisenberger, 2002). Namun, di instansi pemerintahan tingkat kecamatan dan kelurahan, implementasi dukungan organisasi masih menghadapi kendala struktural dan keterbatasan anggaran yang signifikan (Wayne *et al.*, 2013).

Fleksibilitas kerja (*work flexibility*) didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk memiliki kontrol atas waktu, tempat, dan cara mereka menyelesaikan pekerjaan (Hill *et al.*, 2008). Konsep ini menjadi semakin relevan dalam era modern di mana teknologi memungkinkan pekerjaan dilakukan dari berbagai lokasi dan waktu (Golden, 2012). Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat mengurangi konflik pekerjaan-keluarga dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja (Gajendran & Harrison, 2007). Meskipun Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2021 telah membuka peluang untuk implementasi sistem kerja fleksibel di instansi pemerintah, penerapannya di tingkat operasional masih sangat terbatas (Allen *et al.*, 2013).

Keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) mengacu pada kemampuan individu untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis (Greenhaus *et al.*, 2003). Bagi karyawati, pencapaian keseimbangan ini menjadi tantangan yang lebih kompleks karena ekspektasi sosial yang menempatkan tanggung jawab domestik

sebagai prioritas perempuan (Eby *et al.*, 2005). Ketidakseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kinerja yang signifikan (Allen *et al.*, 2000). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang mampu mencapai keseimbangan yang baik cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih kuat (Brough *et al.*, 2014).

Kinerja karyawan (*female employee performance*) mencerminkan kontribusi perempuan dalam mencapai tujuan organisasi melalui efektivitas tugas, perilaku kewargaan organisasi, dan kemampuan adaptif (Koopmans *et al.*, 2011). Penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berbeda dengan karyawan laki-laki karena dinamika peran ganda yang unik (Eagly & Karau, 2002). Karyawan yang mendapatkan dukungan organisasi memadai dan memiliki fleksibilitas dalam mengatur pekerjaan cenderung menunjukkan kinerja yang superior (Campbell, 1990). Dalam konteks sektor pemerintahan, peningkatan kinerja karyawan menjadi kunci dalam mencapai reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Borman & Motowidlo, 1993).

Meskipun penelitian tentang hubungan antara dukungan organisasi, fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan kinerja telah banyak dilakukan, terdapat beberapa kesenjangan yang perlu diisi. Pertama, mayoritas penelitian terdahulu dilakukan pada sektor swasta dengan karakteristik organisasi yang berbeda dengan sektor publik (Judge *et al.*, 2001). Kedua, fokus khusus pada karyawan di tingkat pemerintahan terkecil yaitu kecamatan dan kelurahan masih sangat terbatas (Bakker & Demerouti, 2017). Ketiga, pemahaman tentang mekanisme tidak langsung melalui keseimbangan kehidupan kerja dalam menghubungkan dukungan organisasi dan fleksibilitas kerja dengan kinerja masih

memerlukan eksplorasi lebih mendalam (Saks, 2006). Keempat, inkonsistensi temuan penelitian terdahulu mengindikasikan adanya faktor kontekstual yang perlu dipertimbangkan, khususnya dalam setting pemerintahan Indonesia (Meyer & Allen, 1991).

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan melalui keseimbangan kehidupan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Kecamatan dan Kelurahan se-Kecamatan Mayangan di Kota Probolinggo. Pentingnya penelitian ini sejalan dengan rekomendasi penelitian yang menyarankan perlunya studi lanjutan pada konteks pemerintahan lokal Indonesia dengan mempertimbangkan dinamika gender di tempat kerja (Armstrong & Taylor, 2020). Temuan penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model kinerja karyawan yang kontekstual dan implikasi praktis bagi pengambilan kebijakan manajemen SDM di sektor pemerintahan (Robbins & Judge, 2019).

TINJAUAN TEORETIS

Penelitian ini berlandaskan pada *Social Exchange Theory* (SET) yang dikembangkan oleh Blau (1964), yang menjelaskan bahwa hubungan dalam organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Teori ini menyatakan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan dan perlakuan yang baik kepada karyawan, maka karyawan akan membalas dengan perilaku positif seperti komitmen tinggi dan kinerja yang optimal. Dalam konteks karyawan, dukungan organisasi dan fleksibilitas kerja dapat dipandang sebagai bentuk investasi organisasi yang kemudian dibalas dengan peningkatan kinerja dan loyalitas. Teori ini juga menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan hasil dari pertukaran positif antara organisasi dan karyawan, di mana organisasi yang peduli terhadap

kesejahteraan karyawan akan memperoleh dedikasi dan produktivitas yang lebih tinggi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Resource-Based View (RBV) yang dikemukakan oleh Barney (1991) menjadi landasan teoretis tambahan yang relevan. Teori ini menekankan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis organisasi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dalam konteks penelitian ini, karyawan yang mendapatkan dukungan organisasi memadai dan memiliki fleksibilitas dalam bekerja dapat dipandang sebagai sumber daya yang berkembang optimal. Dukungan dan fleksibilitas memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kompetensi, menjaga kesehatan fisik dan mental, serta mempertahankan keseimbangan hidup yang pada akhirnya meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi (Wright *et al.*, 2001).

Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi (*organizational support*) merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Konsep ini berkembang dari *Organizational Support Theory* yang menyatakan bahwa karyawan mengembangkan keyakinan umum mengenai seberapa besar organisasi menilai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Rhoades dan Eisenberger (2002) mengidentifikasi tiga kategori utama dukungan organisasi: keadilan prosedural, dukungan supervisor, dan penghargaan serta kondisi kerja. Dalam konteks karyawan, dukungan organisasi mencakup kebijakan yang ramah keluarga, fleksibilitas waktu, dan fasilitas pendukung yang memungkinkan mereka menjalankan peran ganda secara efektif (Allen, 2001).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap berbagai outcome karyawan. Wayne *et al.* (2013)

menemukan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan. Studi meta-analisis oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) mengkonfirmasi bahwa dukungan organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja. Bagi karyawan, dukungan organisasi menjadi sangat penting karena membantu mereka mengatasi konflik pekerjaan-keluarga dan mencapai keseimbangan yang lebih baik (Allen *et al.*, 2000). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut: H₁: Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja (*work flexibility*) didefinisikan sebagai tingkat di mana karyawan memiliki kontrol dan pilihan dalam menentukan waktu, tempat, dan cara mereka menyelesaikan pekerjaan (Hill *et al.*, 2008). Konsep ini mencakup berbagai dimensi termasuk *flextime* (fleksibilitas waktu), *flexplace* (fleksibilitas lokasi), dan *job sharing* (berbagi pekerjaan). Golden (2012) menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja memberikan karyawan kemampuan untuk menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi dan keluarga tanpa mengorbankan produktivitas. Dalam era digital, teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan implementasi berbagai bentuk fleksibilitas kerja yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan (Gajendran & Harrison, 2007).

Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki dampak positif terhadap karyawan dan organisasi. Allen *et al.* (2013) menemukan bahwa fleksibilitas waktu dan tempat kerja mengurangi konflik pekerjaan-keluarga dan meningkatkan kepuasan kerja. Studi oleh Gajendran dan Harrison (2007) mengungkapkan bahwa *telecommuting* atau kerja jarak jauh meningkatkan otonomi pekerjaan dan mengurangi stres yang berkaitan dengan perjalanan. Bagi karyawan dengan tanggung jawab

pengasuhan anak, fleksibilitas kerja memberikan kesempatan untuk mengelola waktu dengan lebih efektif sehingga dapat mempertahankan kinerja optimal (Hill *et al.*, 2008). Berdasarkan landasan teoretis dan empiris tersebut, maka dapat disusun hipotesis:

H₂: Fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) mengacu pada kemampuan individu untuk mengelola dan memenuhi tuntutan pekerjaan serta kehidupan pribadi dan keluarga secara harmonis (Greenhaus *et al.*, 2003). Konsep ini berkembang dari pemahaman bahwa pekerjaan dan kehidupan pribadi bukanlah dua domain yang terpisah, melainkan saling mempengaruhi satu sama lain. Eby *et al.* (2005) menjelaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja melibatkan minimalisasi konflik antara peran pekerjaan dan peran keluarga, serta pencapaian kepuasan di kedua domain tersebut. Bagi karyawan, pencapaian keseimbangan ini menjadi lebih menantang karena ekspektasi sosial yang masih menempatkan tanggung jawab domestik sebagai domain utama perempuan (Brough *et al.*, 2014).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Allen *et al.* (2000) menemukan bahwa karyawan yang mencapai keseimbangan yang baik menunjukkan produktivitas lebih tinggi dan tingkat *turnover* yang lebih rendah. Studi oleh Brough *et al.* (2014) mengkonfirmasi bahwa *work-life balance* berkorelasi positif dengan kesehatan mental, kepuasan kerja, dan kinerja. Keseimbangan kehidupan kerja juga dapat berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan dukungan organisasi dan fleksibilitas kerja dengan kinerja, di mana karyawan yang mendapatkan dukungan dan fleksibilitas dapat mencapai keseimbangan yang lebih baik sehingga

meningkatkan kinerja mereka (Greenhaus & Allen, 2011). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disusun hipotesis:

H₃: Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₄: Keseimbangan kehidupan kerja memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan.

H₅: Keseimbangan kehidupan kerja memediasi hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*female employee performance*) didefinisikan sebagai kontribusi perempuan dalam mencapai tujuan organisasi melalui efektivitas penyelesaian tugas, perilaku yang mendukung lingkungan kerja, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan (Koopmans *et al.*, 2011). Campbell (1990) mengidentifikasi delapan dimensi kinerja yang mencakup *task performance*, *communication*, *demonstration of effort*, *maintenance of discipline*, dan *facilitating peer and team performance*. Dalam konteks karyawan, Eagly dan Karau (2002) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja perlu mempertimbangkan tantangan unik yang dihadapi perempuan dalam menjalankan peran ganda sebagai profesional dan pengurus keluarga.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan telah banyak dikaji dalam literatur. Borman dan Motowidlo (1993) membedakan antara *task performance* yang berkaitan dengan tugas teknis pekerjaan dan *contextual performance* yang mencakup perilaku ekstra-peran. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan cenderung unggul dalam aspek *contextual performance* seperti membangun hubungan interpersonal dan menciptakan iklim kerja yang positif (Rotundo & Sackett, 2002). Dukungan organisasi dan fleksibilitas kerja menjadi faktor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memfasilitasi mereka dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan keluarga secara lebih efektif (Armstrong & Taylor, 2020).

Keseimbangan kehidupan kerja berperan sebagai kondisi psikologis yang memungkinkan karyawan untuk memberikan fokus dan energi optimal dalam pekerjaan mereka (Robbins & Judge, 2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan menguji hipotesis tentang pengaruh dukungan organisasi dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan melalui keseimbangan kehidupan kerja sebagai variabel intervening. Teknik analisis data menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4.0. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada kemampuannya menangani model kompleks dengan variabel mediasi, tidak mensyaratkan normalitas data, dan cocok untuk ukuran sampel yang relatif kecil.

Penelitian dilaksanakan di Kantor Kecamatan dan Kelurahan se-Kecamatan Mayangan, Kota Probolinggo pada periode September hingga November 2025. Lokasi dipilih secara purposive dengan pertimbangan bahwa Kecamatan Mayangan memiliki karakteristik yang representatif untuk menggambarkan fenomena kinerja karyawan di tingkat pemerintahan lokal, dengan tantangan dalam implementasi dukungan organisasi dan fleksibilitas kerja yang masih terbatas.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Aparatur Sipil Negara yang bertugas di Kantor Kecamatan Mayangan dan lima kelurahan di wilayahnya, berjumlah 47 orang. Menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*, diperoleh sampel sebanyak 35 karyawan yang dipilih secara proporsional dari masing-masing unit kerja. Teknik sampling ini dipilih untuk memastikan representasi yang seimbang dari setiap unit kerja dalam sampel penelitian.

Definisi Operasional Variabel

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Dukungan Organisasi (X_1)	Persepsi karyawan tentang dukungan organisasi terhadap kesejahteraan dan kontribusi mereka	1. Dukungan supervisor 2. Kebijakan ramah keluarga 3. Penghargaan organisasi 4. Kondisi kerja	Likert 1-5
Fleksibilitas Kerja (X_2)	Tingkat kontrol karyawan dalam menentukan waktu dan cara bekerja	1. Fleksibilitas waktu 2. Fleksibilitas tempat 3. Otonomi pekerjaan 4. Job sharing	Likert 1-5
Keseimbangan Kehidupan Kerja (Z)	Kemampuan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis	1. Time balance 2. Involvement balance 3. Satisfaction balance	Likert 1-5
Kinerja Karyawan (Y)	Kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kehadiran	Likert 1-5

Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang terdiri dari 35 item pertanyaan menggunakan skala Likert 5 poin dengan rentang 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Instrumen diadaptasi dari penelitian terdahulu dengan penyesuaian konteks. Kuesioner disebarkan secara langsung kepada responden pada periode September-Oktober 2025 dengan tingkat pengembalian 100 persen.

Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0. Tahapan analisis meliputi: (1) Analisis Statistik Deskriptif untuk menggambarkan profil responden dan distribusi data; (2) Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) yang mencakup uji validitas konvergen (*loading factor* > 0,7; AVE > 0,5) dan uji reliabilitas (*Composite Reliability* > 0,7; Cronbach's Alpha > 0,7); (3) Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) yang meliputi uji koefisien jalur, koefisien determinasi (R^2), dan uji mediasi. Hipotesis diterima jika nilai p-value < 0,05 atau nilai

t-statistik > 1,96 pada tingkat signifikansi 5 persen.

HASIL DAN PEMBASAN

Hasil

Responden dalam penelitian ini berjumlah 35 karyawan ASN di Kantor Kecamatan dan Kelurahan se-Kecamatan Mayangan. Seluruh responden adalah perempuan sesuai fokus penelitian. Sebagian besar responden berusia 31-40 tahun (45,7%), diikuti kelompok usia 41-50 tahun (31,4%), dan 25-30 tahun (22,9%). Dari segi pendidikan, mayoritas memiliki latar belakang S1 (68,6%), D3 (20%), dan S2 (11,4%). Berdasarkan masa kerja, distribusi cukup merata dengan 37,1 persen memiliki masa kerja 6-10 tahun, 31,4 persen lebih dari 10 tahun, dan 31,4 persen kurang dari 5 tahun. Status kepegawaian didominasi PNS (85,7%) dan PPPK (14,3%). Profil responden ini menunjukkan bahwa penelitian melibatkan karyawan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman kerja yang memadai untuk memberikan penilaian objektif terhadap variabel penelitian.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Std. Deviation	Kategori
Dukungan Organisasi (X_1)	4,23	0,52	Sangat Tinggi
Fleksibilitas Kerja (X_2)	4,05	0,48	Tinggi
Keseimbangan Kehidupan Kerja (Z)	3,37	0,61	Sedang
Kinerja Karyawan (Y)	3,55	0,58	Tinggi

Secara umum, nilai rata-rata dukungan organisasi berada pada kategori sangat tinggi (4,23), mengindikasikan bahwa karyawan merasakan dukungan yang kuat dari organisasi. Fleksibilitas kerja berada pada kategori tinggi (4,05), menunjukkan adanya tingkat fleksibilitas yang memadai meskipun dalam konteks pemerintahan yang relatif terstruktur. Keseimbangan

kehidupan kerja berada pada kategori sedang (3,37), mencerminkan tantangan yang masih dihadapi karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan keluarga. Kinerja karyawan berada pada kategori tinggi (3,55), menunjukkan produktivitas yang baik meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan.

Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran)

Tabel 3. Hasil Uji *Outer Model* (Measurement Model)

Variabel	Indikator	Loading Factor	AVE	CR	Cronbach's Alpha
----------	-----------	----------------	-----	----	------------------

Dukungan Organisasi	DO1	0,842	0,712	0,908	0,862
	DO2	0,858			
	DO3	0,831			
	DO4	0,843			
Fleksibilitas Kerja	FK1	0,829	0,698	0,901	0,854
	FK2	0,847			
	FK3	0,835			
	FK4	0,831			
Keseimbangan Kehidupan Kerja	WLB1	0,868	0,745	0,898	0,832
	WLB2	0,856			
	WLB3	0,865			
Kinerja Karyawan	KK1	0,851	0,726	0,929	0,903
	KK2	0,862			
	KK3	0,847			
	KK4	0,859			
	KK5	0,838			

Hasil uji *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7 yang berarti memenuhi syarat validitas konvergen dengan baik. Nilai AVE untuk semua variabel berada di atas 0,5, mengkonfirmasi validitas konvergen yang memadai. Nilai *Composite*

Reliability dan Cronbach's Alpha untuk semua variabel berada di atas 0,7, menunjukkan reliabilitas instrumen yang sangat baik. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam pengujian model struktural.

Hasil Uji Inner Model (Model Struktural) dan Pengujian Hipotesis

Tabel 4. Hasil Uji Inner Model dan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Path Coefficient	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H ₁	Dukungan Organisasi → Kinerja	0,704	6,842	0,000	Diterima
H ₂	Fleksibilitas Kerja → Kinerja	0,156	1,423	0,155	Ditolak
H ₃	Keseimbangan Kehidupan Kerja → Kinerja	0,089	0,782	0,434	Ditolak
H ₄	Dukungan Organisasi → WLB → Kinerja	0,042	0,721	0,471	Ditolak

Hipotesis	Jalur	Path Coefficient	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H ₅	Fleksibilitas Kerja → WLB → Kinerja	0,038	0,695	0,487	Ditolak

R² (Kinerja Karyawati) = 0,624 | Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ atau $p < 0,05$

Hasil uji inner model menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawati ($\beta = 0,704$; $p < 0,001$), sehingga H₁ diterima. Namun, fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,156$; $p = 0,155$), sehingga H₂ ditolak. Keseimbangan kehidupan kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,089$; $p = 0,434$), sehingga H₃ ditolak. Pengujian mediasi menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja (H₄ ditolak) maupun antara fleksibilitas kerja dan kinerja (H₅ ditolak). Nilai R² untuk variabel kinerja karyawati adalah 0,624, yang berarti 62,4 persen variasi kinerja dapat dijelaskan oleh dukungan organisasi dan fleksibilitas kerja, menunjukkan kemampuan prediksi model yang kuat.

Pembahasan

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawati

Temuan penelitian mengkonfirmasi bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawati dengan koefisien yang sangat kuat. Hasil ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa karyawan yang merasakan dukungan tinggi dari organisasi cenderung membalas dengan kontribusi yang lebih baik. Secara praktis, hal ini mengindikasikan bahwa investasi organisasi dalam bentuk dukungan supervisor, kebijakan ramah keluarga, dan kondisi kerja yang kondusif akan berdampak positif pada produktivitas karyawati. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Eisenberger *et al.*, 1986) dan

Rhoades & Eisenberger (2002) yang juga menemukan hubungan positif kuat antara *perceived organizational support* dan kinerja. Dalam konteks pemerintahan lokal, dukungan organisasi menjadi faktor dominan karena kompensasi daya dukung keterbatasan struktur dan fleksibilitas sistem kepegawaian yang masih konvensional.

Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawati

Fleksibilitas kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawati dalam penelitian ini. Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya namun sejalan dengan penelitian pada karyawan perempuan di sektor tertentu yang juga menemukan hasil tidak signifikan. Hal ini dapat dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan di sektor pemerintahan yang memiliki prosedur dan jam kerja yang terstruktur ketat, sehingga implementasi fleksibilitas kerja masih sangat terbatas dalam praktik. Meskipun persepsi tentang fleksibilitas berada pada kategori tinggi, aplikasi nyata di lapangan belum dapat memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja karena terbatasnya ruang untuk inovasi dalam pengaturan waktu dan tempat kerja. Temuan ini memberikan implikasi bahwa dalam konteks instansi pemerintahan dengan regulasi kepegawaian yang ketat, fleksibilitas kerja memerlukan dukungan kebijakan struktural yang lebih kuat agar dapat efektif meningkatkan kinerja.

Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawati

Keseimbangan kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan dalam penelitian ini. Temuan yang tidak sejalan dengan mayoritas penelitian terdahulu ini dapat dijelaskan oleh beberapa faktor kontekstual. Pertama, nilai rata-rata keseimbangan kehidupan kerja yang berada pada kategori sedang mengindikasikan bahwa karyawan masih menghadapi tantangan dalam mencapai keseimbangan optimal. Kedua, dalam konteks budaya Indonesia yang menempatkan komitmen kerja sebagai prioritas tinggi, karyawan cenderung tetap mempertahankan kinerja profesional mereka meskipun mengalami ketidakseimbangan. Ketiga, sistem evaluasi kinerja di sektor pemerintahan yang berbasis pada pencapaian target administratif mungkin belum sensitif terhadap aspek kesejahteraan psikologis karyawan. Temuan ini memberikan wawasan bahwa hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti budaya organisasi dan jenis pekerjaan.

Peran Mediasi Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja tidak terbukti memediasi hubungan antara dukungan organisasi maupun fleksibilitas kerja dengan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja terjadi secara langsung tanpa melalui mekanisme peningkatan keseimbangan kehidupan kerja terlebih dahulu. Hal ini dapat dijelaskan bahwa karyawan merespons dukungan organisasi dengan meningkatkan kinerja sebagai bentuk resiprokal langsung, tanpa perlu melalui tahap pencapaian keseimbangan kehidupan kerja. Temuan ini memberikan implikasi teoretis bahwa mekanisme pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja mungkin melibatkan mediator lain seperti komitmen organisasional atau kepuasan kerja yang lebih relevan dalam konteks sektor pemerintahan.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh dukungan organisasi dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan melalui keseimbangan kehidupan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Kecamatan dan Kelurahan se-Kecamatan Mayangan di Kota Probolinggo. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan.

Pertama, dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi yang sangat kuat. Hal ini berarti bahwa peningkatan dukungan organisasi dalam bentuk dukungan supervisor, kebijakan ramah keluarga, dan perbaikan kondisi kerja akan secara langsung meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan di instansi pemerintahan.

Kedua, fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun persepsi tentang fleksibilitas kerja berada pada kategori tinggi, implementasi praktis yang terbatas dalam konteks pemerintahan dengan sistem kepegawaian yang ketat menyebabkan fleksibilitas belum dapat memberikan dampak nyata pada peningkatan kinerja.

Ketiga, keseimbangan kehidupan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks budaya kerja di sektor pemerintahan, karyawan cenderung mempertahankan komitmen profesional mereka meskipun menghadapi tantangan dalam mencapai keseimbangan optimal antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Keempat, keseimbangan kehidupan kerja tidak memediasi hubungan antara dukungan organisasi maupun fleksibilitas kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja terjadi secara langsung tanpa melalui mekanisme peningkatan

keseimbangan kehidupan kerja terlebih dahulu.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis berupa pengembangan model kinerja karyawan yang kontekstual pada sektor pemerintahan Indonesia, khususnya di tingkat kecamatan dan kelurahan. Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan bagi manajer dan pembuat kebijakan SDM di instansi pemerintahan untuk memprioritaskan penguatan dukungan organisasi sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik Ketenagakerjaan Indonesia 2023*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-Life Balance: A Longitudinal Evaluation of a New Measure Across Australia and New Zealand Workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of the Literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124–197.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Golden, T. D. (2012). Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255–269.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011).

- Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and Conceptualizing Workplace Flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. (2023). *Laporan Kinerja ASN Indonesia 2023*.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2013). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–598.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.