
DETERMINAN *WORK FROM HOME* DAN *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* PT CTI

Vincentius Kevin Kurniawan
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
vincentius.117202050@stu.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk : 23-06-2022 , revisi : 07-07-2022 , diterima untuk diterbitkan : 07-07-2022

Abstract: The WFH system can be picked up after employees have successfully weathered the pandemic and found increased productivity when most staff are working from home. The purpose of this study is to analyze the phenomenon of declining performance at PT CTI based on financial report data that appears in 2021 by comparing the Work from Home (WFH) and Flexible Work Arrangements (FWA) incentives to Employee Performance (EP). The purpose of this study is to see whether work from home and flexible work arrangements have an influence on employee performance at PT CTI. The research approach used based on the research objectives is explanatory research. The data analysis methodology in this study uses Partial Least Square (PLS). The results obtained that Work from Home has a significant positive effect on Employee Performance. Flexible Working Arrangement has a significant positive effect on Employee Performance. Office-based workers who are still working from home can adapt work as the new normal to return to full-time work on a hybrid basis. Flexible work arrangements can be selected by employees based on different work schedules to meet personal or family needs. This research is important for companies to understand and develop work from home and flexible working arrangements to encourage productive behavior and prevent unproductive behavior from affecting performance.

Keywords: Work from Home, Flexible Work Arrangements, Employee Performance.

Abstrak: Sistem WFH dapat diambil setelah karyawan berhasil melewati masa pandemi dan menemukan peningkatan produktivitas saat kebanyakan staf bekerja dari rumah. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis fenomena penurunan performa pada PT CTI berdasarkan data laporan keuangan yang muncul pada tahun 2021 dengan membandingkan instentif *Work from Home* (WFH) dan *Flexible Work Arrangements* (FWA) terhadap *Employee Performance* (EP). Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Pendekatan penelitian yang digunakan berdasarkan tujuan penelitian adalah penelitian eksplanatori. Metodologi analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian diperoleh *Work from Home* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. *Flexible Working Arrangement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. Tenaga kerja berbasis kantor yang masih bekerja di rumah dapat menyesuaikan bekerja sebagai normal baru untuk kembali bekerja penuh waktu secara *hybrid*. Pengaturan kerja yang fleksibel dapat dipilih oleh karyawan berdasarkan jadwal kerja yang berbeda untuk memenuhi kebutuhan pribadi atau keluarga. Penelitian ini penting bagi perusahaan untuk memahami dan menyusun *work from home* dan *flexible working arrangement* untuk mendorong perilaku produktif dan mencegah perilaku yang tidak produktif mengingat peran motivasi kerja dalam memengaruhi kinerja.

Kata Kunci: *Work from Home, Flexible Work Arrangements, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

PT Computrade Technology International (CTI) adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi Infrastruktur Teknologi di Indonesia yang berperan sebagai penyedia bagi penjual produk teknologi atau juga dapat menjadi penyedia ke pengguna

langsung. Sebagai penyedia teknologi di Indonesia, kami memiliki beberapa cara untuk menjalankan distribusi mulai dari melalui toko dalam jaringan, melalui penjualan langsung, ataupun melalui proses tender. CTI memiliki banyak divisi di dalamnya mulai dari keuangan, hukum, gudang, impor dan hingga divisi penjualan. Dalam perusahaan CTI sendiri ada beberapa entitas anak yang bergerak dalam bidang yang sama yaitu pendistribusian produk Infrastruktur Teknologi dan juga Solusi Teknologi. Setiap entitas anak memiliki produk yang berbeda - beda sehingga tidak ada terjadi kompetensi antar entitas anak. Model bisnis yang dijalankan oleh CTI berupa pergerakan team penjualan untuk bertemu dengan calon pengguna ataupun penjual produk teknologi dan melakukan penjalinan hubungan baik. Memperkenalkan produk yang ingin dijual dan melakukan demo produk merupakan salah satu kompetensi kami dan cara kami untuk dapat dikenal oleh pelanggan.

Keseimbangan dalam kehidupan kerja memang menjadi perhatian utama bagi karyawan yang ingin memiliki kualitas hidup yang baik (Soomro et al., 2018). Dalam hal ini, keseimbangan tercapai bila ada keharmonisan antara pekerjaan dan kehidupan (Semlali & Hassi, 2016). *Work-life balance* menjadi hal penting terutama di masa pandemi Covid-19 sejak awal tahun 2020 ini (Bradham, 2020), disamping telah banyak penelitian menyoroti bahwa inisiatif kehidupan pekerjaan menawarkan situasi yang seimbang bagi karyawan dan perusahaan. Hal ini mempengaruhi kemajuan dan kinerja perusahaan yang meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, meningkatkan produktivitas, kesejahteraan karyawan, mengurangi biaya, mengarah pada peningkatan retensi dan rekrutmen serta motivasi dan moral yang lebih baik bagi karyawan (Maxwell, 2005).

Di negara maju telah banyak praktik penerapan konsep *work-life balance* di perusahaan seperti Starbucks, Etsy, dan Zoom, sementara itu di Indonesia variabel ini telah menjadi faktor yang dipertimbangkan bagi karyawan dalam memilih perusahaan tempat bekerja (Wahyudi, 2015). Jakarta menjadi kota pertama di Indonesia yang mengatur mengenai kewajiban perusahaan untuk menerapkan batasan kapasitas orang dalam perkantoran serta mengatur sistem dan hari kerja bagi karyawannya melalui Peraturan Gubernur Jakarta Nomor 51 Tahun 2020. Dengan adanya pandemi Covid-19 di Indonesia yang berdampak pada perusahaan secara umum harus menerapkan fleksibilitas dalam pengaturan sistem kerja dengan tetap berupaya mencapai produktivitas usaha (sebagai agregat dari produktivitas kerja karyawan). Dari sisi karyawan, adanya kebutuhan akan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan, terutama di kota besar seperti Jakarta.

Pandemi Corona membuat PT CTI memutuskan untuk menetapkan Karyawan untuk dapat bekerja dirumah dan membatasi aktivitas di luar dengan tujuan untuk memutus penyebaran virus. Kebijakan dimulai dari divisi penjualan yang disarankan untuk tidak melakukan aktivitas di kantor kecuali ada kepentingan tertentu, namun untuk divisi yang berkaitan dengan finansial, legal dan pergudangan tetap beraktivitas di kantor. Seiring berjalannya waktu pandemic covid pada pertengahan tahun 2021 semakin memarak sehingga CTI memutuskan untuk memperkerjakan karyawan dari rumah secara seratus persen. Keputusan untuk bekerja dirumah dan membatasi aktivitas di luar ini membuat gaya bekerja para divisi penjualan menjadi berubah. Sebelum ada kebijakan WFH, divisi penjualan bekerja di luar atau di kantor untuk bertemu dengan calon pembeli maupun pelanggan dan juga melakukan presentasi bisnis mengenai pengenalan produk, namun pada saat kebijakan WFH dimulai divisi penjualan hanya melakukan pendekatan dan komunikasi dengan calon pembeli atau pelanggan melalui media telekomunikasi. Kebijakan WFH juga telah memberikan dampak kepada jam kerja sehingga menjadi fleksibel, sebelumnya karyawan CTI diberi kewajiban untuk pergi ke kantor paling lambat pukul Sembilan pagi. Bekerja di rumah membuat para karyawan tidak memiliki kewajiban untuk pergi ke kantor sebelum pukul Sembilan dan karyawan memiliki waktu yang lebih banyak dapat diluangkan untuk melakukan hal lain. Fenomena ini disebut Flexible Working Arrangement (FWA), dimana karyawan diberikan kebebasan waktu dan tempat dalam melakukan pekerjaan dengan syarat pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu sesuai dengan ekspektasi manajemen dalam perusahaan.

Pada tahun 1974, studi awal tentang *Flexible Working Arrangement* (FWA) diidentifikasi pada database Scopus. Elbing et al. (1974) berpendapat bahwa FWA mempromosikan manajemen diri dan kepuasan karyawan. FWA merupakan konsep kerja yang memungkinkan karyawan untuk memilih waktu mulai bekerja, tempat bekerja, dan waktu berhenti bekerja menggunakan *platform online* (Hopkins & Pedwell, 2021). Hill et al. (2008) menyebutkan bahwa FWA telah dicirikan sebagai kapasitas pekerja untuk memutuskan keputusan yang memengaruhi kapan, di mana, dan untuk berapa lama mereka berpartisipasi dalam tugas terkait bisnis. Selain FWA, konsep fleksibilitas bekerja pada literatur disebut dengan beberapa istilah seperti *Telecommuting*, *Work-at-Home*, *Work from Home* (WFH), *Working Remotely*, dan *Flextime*.

Berdasarkan database Scopus, studi tentang FWA telah muncul sejak 1999 setelah beberapa perangkat lunak kerja jarak jauh diperkenalkan. Broadbridge (1999) menyelidiki FWA di sektor bisnis, perbankan, dan ritel dan berfokus pada kemampuan manajerial yang dibutuhkan. Format FWA pada waktu itu terbatas pada fleksibilitas penjadwalan waktu untuk keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Broadbridge (1999) menyarankan beberapa prasyarat FWA untuk manajer di industri ritel seperti penilaian pekerjaan yang realistis. Namun, penelitian ini diteliti dengan menggunakan wawancara dengan beberapa manajer dan karyawan sektor bisnis, sehingga hasilnya terbatas pada pekerjaan tertentu dengan konteks tertentu (Broadbridge, 1999). Pada tahun-tahun berikutnya, penelitian menunjukkan FWA telah memberikan manfaat di sektor perbankan. Mungania et al. (2016) menemukan bahwa FWA memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan adanya fleksibilitas yang dapat dimanfaatkan untuk memenuhi tujuan bisnis dan memudahkan efektifitas karyawan dalam bekerja. Kepemilikan Perseroan atas saham CTI dan Entitas Anak merupakan kepemilikan langsung. Induk perusahaan PT CTI adalah PT Anabatic Technologies Tbk. Pada era Pandemi COVID-19, CTI mematuhi keputusan pemerintah untuk menjalankan *work from home* dan juga menerapkan *flexible working arrangement* dimana jam kerja dapat diatur oleh pekerja secara langsung tanpa ada jam kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Bekerja dari rumah membuat pembangunan relasi kami terhadap calon pembeli dan pelanggan menjadi berkurang, dari yang sebelumnya sering mengadakan pertemuan tatap muka untuk melakukan penambahan pengetahuan produk menjadi pertemuan dalam jaringan. Hasil laporan keuangan CTI dan entitas anak menghasilkan penurunan penjualan pada tahun 2020 lampau pada awal era pandemic COVID-19. Penjualan menurun hingga -48.3% dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2019.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk melakukan verifikasi hubungan antara *employee performance* kepada *work from home* dan *flexible working arrangements*. Untuk melakukan pengujian pada hubungan ini maka digunakan teori yang mendukung yaitu *Two Factor Theory* dan sampel dari penelitian ini adalah karyawan yang memiliki peran sebagai penjual produk. Pemilihan sampel ini jatuh kepada bagian penjualan dikarenakan ingin mengetahui apakah benar *work from home* dan *flexible working arrangements* menjadi hambatan pada bagian penjualan sehingga mengakibatkan penurunan penjualan pada tahun 2020 silam. Aktivitas pembiayaan dapat menimbulkan konflik antara manajemen dan pemegang saham atau kreditur sebagai konsekuensi dari perilaku manajemen peluang (Arifin, 2010.). PT CTI merupakan perusahaan public yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, menurut Gunawan & Widjaja (2021) investor juga harus mampu menilai harga wajar apabila dibandingkan dengan tingkat pengembalian investasi sebelum berinvestasi.

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh *Work from Home* (WFH) terhadap *Employee Performance* (EP) karyawan.
2. Menganalisis pengaruh *Flexible Work Arrangements* (FWA) terhadap *Employee Performance* (EP) karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Hubungan *Work from Home* (WFH) dengan *Employee Performance* (EP)

Covid-19 memberikan pengaruh ke berbagai jenis sektor bisnis terutama sistem tenaga kerja pada perusahaan. Pelaksanaan sistem kerja yang dilakukan dari rumah menggunakan konsep kerja melalui fasilitas melalui jaringan *online* dengan pengawasan yang diberikan perusahaan. Karyawan melakukan pekerjaannya melalui media aplikasi *online*, seperti: telegram, whatsapp, google meet, web resmi perusahaan dan zoom. Hasil penelitian Setiawan & Fitrianto (2021) memberikan pembuktian, bahwa bekerja dari rumah (*work from home*) menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari karyawan di masa Covid-19. Karyawan merasakan tidak ada kebebasan seperti saat bekerja dari kantor dan juga berkurangnya efektivitas penerapan kerja yang dilakukan dari rumah. Hasil kerja Karyawan bergantung pada mesin perusahaan. Kinerja dari karyawan menghadapi hambatan. Dalam menjalankan pekerjaan karyawan tidak bisa menyelesaikan dengan cepat.

Indikator yang menunjukkan pemahaman WFH setidaknya menyangkut empat hal (Mungkasa, 2020), yaitu: Pilihan tempat kerja, yang mengacu pada penghematan waktu atau jarak fisik (tele), Sebagian atau substitusi total dari penglaju (commute) harian, Intensitas aktivitas bekerja jarak jauh, yang mengacu pada kekerapan dan lamanya waktu dan ketersediaan teknologi komunikasi dan informasi. Masing-masing item pernyataan tersebut diukur dengan menggunakan Skala Likert dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Selanjutnya variabel ini akan disimbolkan dengan WFH di dalam persamaan.

Hubungan *Flexible Work Arrangements* (FWA) dengan *Employee Performance* (EP)

Flexible Work Arrangement adalah kondisi kerja yang memungkinkan karyawan untuk memvariasikan jumlah, waktu, atau lokasi pekerjaan mereka. Fleksibilitas dalam hal pekerjaan diperlakukan sebagai kategori yang pada dasarnya terpisah dari bentuk organisasi waktu kerja dan tempat kerja. *FWA* dapat memberikan berbagai keuntungan bagi sebuah perusahaan. Sistem ini dapat menjaga karyawan terhindar dari stress, menjaga *work life balance* yang baik, bahkan dapat mendorong produktivitas mereka Hasil penelitian Mallafi & Silvianita (2021) menunjukkan bahwa variabel *flexible working arrangement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara sebagian maupun bersamaan dan variabel *work life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Hasil dari penelitian Witriaryani et al. (2022) menunjukkan bahwa *flexible working arrangement*, meskipun tidak secara langsung mempengaruhi *job perforamce*, memiliki beberapa efek ketika *Employee Engagement* diperkenalkan sebagai faktor mediasi. Temuan ini mengusulkan efek mediasi penuh dari *Employee Engagement* terhadap *Job Performance*. Selain itu, *Employee Engagement* juga ditemukan memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Job Performance*.

Flexible Working Arrangements definisi kerja fleksibel Menezes dan Keliher (2011) telah diadopsi, yang menyatakan bahwa ini adalah kondisi kerja yang memungkinkan karyawan untuk memvariasikan jumlah, waktu, atau lokasi pekerjaan mereka. Fleksibilitas dalam hal pekerjaan diperlakukan sebagai kategori yang pada dasarnya terpisah dari bentuk organisasi waktu kerja dan tempat kerja. Masing-masing item pernyataan tersebut diukur dengan menggunakan Skala Likert dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Selanjutnya variabel ini akan disimbolkan dengan FWA di dalam persamaan.

METODOLOGI PENELITIAN

Subjek penelitian adalah karyawan PT CTI di bagian penjualan yang pernah menerapkan bekerja di luar kantor. Objek penelitian adalah kinerja karyawan yang dideterminasi oleh variabel independent *Work from Home* dan *Flexible Work Arrangement*. Jenis desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan penelitian verifikatif. Deskriptif adalah kondisi responden yang meliputi usia, pendidikan terakhir, lama bekerja dan akses ke tempat kerja. Verifikatif adalah untuk mengetahui bagaimana hubungan antar variabel satu

dengan variabel lainnya dari para responden yang meliputi variabel independen yaitu *Work from Home* dan *Flexible Work Arrangement*. Sedangkan Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan. Ketiga variabel tersebut merupakan variabel laten yang diukur dengan menggunakan indikator. Karena penelitian ini bukan bersifat eksperimental, maka digunakan *cross-sectional design* dalam pengumpulan data, yaitu pengumpulan seluruh informasi dari pemberian sampel populasi ini hanya diambil sekali saja kepada responden.

Model struktural atau *inner model* menampilkan hubungan antar konstruksi variabel. *Structural Equation Modelling* pada penelitian ini dianalisis dengan inner model PLS untuk menguji hipotesis.

R-Square

R-squared (R^2) merupakan ukuran statistik yang mewakili proporsi varians untuk variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen atau variabel pada model regresi. Sedangkan hubungan dalam menjelaskan kekuatan relasi antara variabel independen dan dependen, *R-square* memberikan penjelasan sejauh manakah varians satu variabel menjelaskan varians variabel kedua. Jadi, apabila R^2 model memiliki hasil 0,50, maka diperkirakan setengah dari variasi yang diamati dapat dijelaskan oleh input model. *R-Squared* adalah ukuran statistik kecocokan yang menunjukkan berapa banyak variasi variabel dependen dijelaskan oleh variabel independen pada regresi model.

Estimate For Path Coefficients

Perkiraan koefisien jalur untuk model sederhana yang diberikan koefisien korelasi dan atau regresi. Koefisien jalur menghasilkan informasi bahwa efek langsung dari suatu variabel yang dianggap sebagai penyebab dari variabel lain yang dianggap sebagai akibat.

Pengujian ini dilaksanakan untuk mengetahui besarnya nilai dari pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* menggunakan smartPLS 3.0. Apabila nilai T statistik menghasilkan nilai yang lebih besar dibandingkan dengan T tabel dan P value lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%).

HASIL DAN KESIMPULAN

Hasil Penelitian

Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

Model pada penelitian ini dianalisa dengan memanfaatkan metode *Partial Least Square* (PLS) yang juga dibantu oleh software SmartPLS 3.0. PLS adalah satu dari beberapa metode alternatif *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dapat digunakan dalam mengatasi permasalahan yang ada pada hubungan diantara variabel kompleks namun ukuran sampel data kecil (30-100 sampel) dan juga memiliki asumsi non parametrik, yang berarti bahwadata tidak mengacu kepada sebuah distribusi tertentu (Yamin & Kurniawan, 2009).

Convergent Validity

Convergent Validity dilakukan analisa dengan cara melihat item dalam *reliability* (indikator validitas) yang ditunjukkan dari nilai *loading factor*. *Loading factor* merupakan angka yang menunjukkan hubungan antara skor nilai suatu item pertanyaan dengan skor nilai indikator konstruk indikator yang mengukur konstruk tersebut. Apabila nilai dari *loading factor* yang dihasilkan lebih besar 0,7 maka dapat dikatakan valid. Namun, menurut (Hair, 1998) untuk melakukan pemeriksaan pada awal dari matriks *loading factor* adalah yang memiliki nilai kurang lebih 0,3 yang dipertimbangkan sudah memenuhi level minimal, dan juga untuk *loading factor* yang hasilnya kurang lebih 0,4 dianggap memiliki nilai lebih baik, dan juga *loading factor* yang nilainya lebih besar dari 0,5 secara umum maka akan dianggap signifikan. Dalam penelitian yang dilakukan ini batas dari *loading factor* yang digunakan adalah sebesar

0,7. Setelah dilakukan pengolahan terhadap data menggunakan SmartPLS 3.0 hasil dari *loading factor* dapat ditunjukkan adalah seperti pada Tabel 1:

Tabel 1
Outer Loadings

	<i>Employee Performance</i> (EP)	<i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA)	<i>Work from Home</i> (WFH)
EP1	0.566		
EP2	0.748		
EP3	0.801		
EP4	0.797		
FWA1		0.869	
FWA2		0.857	
FWA3		0.716	
WFH1			0.760
WFH2			0.874
WFH3			0.829
WFH4			0.664

Sumber: Data Primer Penelitian 2022

Hasil dari pengolahan data yang dilakukan dengan SmartPLS dapat dilihat pada Tabel 1, bahwa mayoritas dari indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* yang hasilnya lebih besar dari 0,70 dan dapat dikatakan valid. Selain hal tersebut ada 2 indikator yang memberikan hasil nilai *loading factor* kurang dari 0,70 adalah pertama ada pada variabel *Work from Home* terdapat 1 indikator yaitu WFH4 menunjukkan nilai 0.664 dan variabel *Employee Performance* terdapat 1 indikator menunjukkan nilai 0,566 (EP1). Indikator variabel yang bernilai *loading factor* lebih besar dari 0,70 akan memiliki tingkat validitas yang tinggi, maka dapat memenuhi *convergent validity*. Sedangkan indikator dari variabel yang menghasilkan nilai *loading factor* lebih kecil dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang dapat dikatakan rendah maka indikator variabel tersebut hari dieliminasi atau dihilangkan dari model.

Discriminant Validity

Discriminant Validity dilaksanakan dengan cara melihat nilai pada *cross loading* pengukuran pada kontrak. Nilai dari *cross loading* akan menunjukkan besarnya hubungan antar setiap masing masing kontrak dengan indikatornya dan juga indikator dari kontrak pada blok lain. Pengukuran suatu model memiliki *discriminant validity* yang baik jika hubungan antara kontrak dengan indikatornya memiliki nilai yang lebih tinggi daripada hubungan dengan indikator dari kontrak bloklainnya. Setelah dilakukan beberapa pengolahan pada data dengan SmartPLS 3.0 maka *cross loading* yang dihasilkan dapat dilihat pada Tabel 2:

Tabel 2
Cross Loadings

	<i>Employee Performance</i> (EP)	<i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA)	<i>Work from Home</i> (WFH)
EP1	0.566	0.347	0.301
EP2	0.748	0.522	0.543
EP3	0.801	0.453	0.702
EP4	0.797	0.576	0.651
FWA1	0.615	0.869	0.632
FWA2	0.549	0.857	0.393
FWA3	0.415	0.716	0.268
WFH1	0.598	0.306	0.760
WFH2	0.653	0.514	0.874
WFH3	0.616	0.298	0.829

WFH4	0.576	0.614	0.664
------	-------	-------	-------

(Sumber: Data Primer Penelitian 2022, diolah)

Hasil dari *cross loading* pada Tabel 2 menghasilkan indikasi bahwa nilai korelasi kontrak dengan indikatornya memiliki hasil lebih besar daripada nilai korelasi dengan kontraklainnya. Maka dengan nilai tersebut semua kontrak ataupun variabel laten sudah mempunyai *discriminant validity* yang dapat digolongkan baik, dimana indikator dari blok indikator kontrak tersebut lebih baik dibandingkan indikator pada blok lainnya.

Evaluasi yang dilakukan berikutnya, adalah dengan melakukan perbandingan nilai dari akar AVE dengan korelasi antara kontrak. Hasil yang dapat direkomendasi adalah hasil nilai akar AVE diharuskan memiliki nilai lebih tinggi dari korelasi antara kontrak (Yamin & Kurniawan, 2009). Model memiliki *discriminant validity* yang dikategorikan lebih baik jika akar kuadrat AVE untuk masing-masing kontrak memiliki hasil lebih besar dari korelasi antar dua kontrak yang ada di dalam model. Nilai AVE yang dapat dikategorikan baik disyaratkan memiliki hasil nilai yang lebih besar dari 0,50. Pada penelitian ini, hasil nilai AVE dan akar kuadrat AVE untuk setiap kontrak dapat dilihat pada Tabel 3:

Tabel 3
Construct Validity

	Average Variance Extracted (AVE)	\sqrt{AVE}
Employee Performance (EP)	0.539	0.734
Flexible Working Arrangement (FWA)	0.667	0.817
Work from Home (WFH)	0.617	0.785

(Sumber: Data Primer Penelitian 2022, diolah)

Berdasarkan hasil dari Tabel 3 semua kontrak menunjukkan nilai dari AVE yang lebih besar dari 0,50 dan dengan nilai yang paling terkecil jatuh pada variabel *Employee Performance* (EP) dengan nilai 0,539 dan nilai terbesar ada pada 0,667 untuk variabel *Flexible Working Arrangement* (FWA). Nilai tersebut sudah mencukupi persyaratan yang sesuai dengan batasan nilai minimum AVE yang sudah ditentukan yaitu 0,50. Setelah diketahui nilai dari akar kuadrat berdasarkan AVE untuk setiap kontrak, tahap yang dilakukan selanjutnya adalah memberikan perbandingan akar kuadrat AVE dengan korelasi antara kontrak di dalam model. Hasil dari korelasi antara kontrak yang dibandingkan dengan nilai akar kuadrat AVE pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4
Fornell-Larcker Criterion

	Employee Performance (EP)	Flexible Working Arrangement (FWA)	Work from Home (WFH)
Employee Performance (EP)	0.734		
Flexible Working Arrangement (FWA)	0.654	0.817	
Work from Home (WFH)	0.779	0.550	0.786

(Sumber: Data Primer Penelitian 2022, diolah)

Tabel 4 menunjukkan hasil nilai dari akar kuadrat pada AVE untuk setiap kontrak memiliki hasil yang lebih besar daripada nilai korelasinya maka dapat disimpulkan kontrak pada model penelitian ini memiliki hasil *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Outer model selain dilakukan pengukuran dengan menilai *convergent validity* dan *discriminant validity* dapat juga dilakukan dengan cara melihat reliabilitas dari konstruk atau variabel laten yang dilakukan pengukuran dengan nilai dari *composite reliability*. Reliabilitas sebuah konstruk apabila *composite reliability* memiliki nilai yang > 0.7 , maka konstruk dapat dinyatakan cukup reliabel. Hasil dari nilai PLS pada *composite reliability* dapat dilihat pada Tabel 5:

Tabel 5
Construct Reliability

	Composite Reliability
Employee Performance (EP)	0.822
Flexible Working Arrangement (FWA)	0.856
Work from Home (WFH)	0.865

(Sumber: Data Primer Penelitian 2022, diolah)

Hasil PLS yang ditunjukkan Tabel 5 memperlihatkan nilai dari *composite reliability* untuk seluruh konstruk memiliki nilai diatas 0,70. Berdasarkan hasil dari nilai tersebut, semua konstruk memiliki reliabilitas yang dikatakan baik sesuai dengan batas nilai minimum yang sudah disyaratkan.

Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Setelah dilakukan pengujian pada *outer model* yang telah terpenuhi, hal berikut yang dilakukan adalah pengujian dilakukan pada inner model (model structural). Inner model dapat dievaluasi dengan cara melihat r-square (reliabilitas indikator) untuk konstruk yang dependen serta nilai t-statistik berdasarkan pengujian dari koefisien jalur (*path coefficient*). Semakin besar nilai *r-square* berarti menunjukkan hasil yang semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai dari *path coefficients* akan menunjukkan tingkatan signifikansi pada pengujian hipotesis.

Analisis Variant (Uji Determinasi)

Analisis Variant (R^2) atau yang disebut Uji Determinasi adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen, nilai hasil dari koefisiendeterminasi dapat dilihat melalui Tabel 6:

Tabel 6
R Square

	R Square	R Square Adjusted
Employee Performance (EP)	0.680	0.676

(Sumber: Data Primer Penelitian 2022, diolah)

Berdasarkan nilai dari *R Square* yang tertera di Tabel 6 menunjukkan bila *working from home* dan *flexible working arrangement* mampu memberikan penjelasan variabilitas konstruk *employee performance* sebesar 67,6%, dan memiliki sisa sebesar 32,4% diterangkan oleh konstruk lain diluar yang diteliti pada penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis dilakukan berdasar hasil pengujian pada *Inner Model* (model struktural) yang meliputi *r-square*, t-statistik dan juga koefisien parameter. Untuk dapat melihat apakah sebuah hipotesis tersebut dikatakan diterima ataupun ditolak diantaranya dengan memperhatikan tingkat signifikansi dari nilai antar konstruk, p-values, dan juga t-statistik. Pengujian dari hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan memanfaatkan software

SmartPLS (*Partial Least Square*) 3.0. Nilai-nilai dari pengolahan tersebut dapat dilihat berdasarkan hasil dari *bootstrapping*. *Rules of thumb* yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah t-statistik $>1,96$ dengan tingkat dari signifikansi p-value adalah 0,05 (5%) dan koefisien beta yang memiliki nilai positif.

Tabel 7
Patch Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
(FWA) -> (EP)	0.323	0.321	0.085	3.798	0.000
(WFH) -> (EP)	0.601	0.605	0.078	7.737	0.000

Sumber: Data Primer Penelitian 2022, diolah

Hipotesis pertama pada penelitian ini menguji apakah *Work from Home* berpengaruh terhadap *Employee Performance*. Hasil dari pengujian menunjukkan hasil nilai koefisien beta *Work from Home* terhadap *Employee Performance* sebesar 0,323 dan t-statistik yaitu sebesar 3.798. Dari hasil tersebut dinyatakan t-statistik signifikan. karena $> 1,96$ dengan p-value $> 0,000$ sehingga hipotesis kedua diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa *Work from Home* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*.

Hipotesis kedua pada penelitian ini menguji apakah *Flexible Working Arrangement* berpengaruh terhadap *Employee Performance*. Hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan nilai koefisien beta *Flexible Working Arrangement* terhadap *Employee Performance* sebesar 0,601 dan t-statistik yaitu sebesar 7.737. Dari hasil tersebut dinyatakan t-statistik signifikan. karena $>1,96$ dengan p-value $> 0,000$ sehingga hipotesis kedua dapat diterima. Hal tersebut memberikan bukti bahwa *Flexible Working Arrangement* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*.

Pembahasan Hasil Penelitian

Hipotesis pertama pada penelitian ini diterima. *Work from Home* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. Hasil dari penelitian Setiawan dan Fitrianto (2021) memberikan bukti, bahwa bekerja dari rumah (*work from home*) memberikan pengaruh yang signifikan kepada kinerja karyawan dalam masa Covid-19. Karyawan merasakan tidak adanya kebebasan yang didapatkan seperti bekerja dari kantor dan serta kurangnya efektivitas penerapan kerja yang dilakukan dari rumah. Karyawan bergantung kepada hasil kerja dari mesin perusahaan. Kinerja karyawan pada akhirnya menghadapi hambatan. Karyawan tidak dapat cepat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hipotesis kedua pada penelitian ini diterima. *Flexible Working Arrangement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. Hasil penelitian Mallafi & Silvianita (2021) menunjukkan bahwa variabel *flexible working arrangement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan dan variabel *work life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Anugrah dan Priyambodo (2021) juga didapatkan hasil bahwa *work life balance* dengan penerapan waktu yang fleksibel, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kontrol diri pada karyawan diprediksi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang menerapkan WFH.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data penelitian dan pembahasan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Work from Home* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*.
2. *Flexible Working Arrangement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A. Z. (2010). The ownership structure on the capital structure and the firm performance. *IJBME*, 4.
- Bradham, B. (2020, July 29). How the Pandemic May Change ‘Work-Life Balance’ Forever. *Bloomberg*.
- Broadbridge, A. (1999). Retail managers: stress and the work-family relationship. *Journal of Retail & Distribution Management*, 27(9), 374–383.
- Elbing, A. O., Gadon, H., & Gordon, J. R. M. (1974). Flexible Working Hours: The Missing Link. *California Management Review*, 17(3), 50–57.
- Gunawan, D., & Widjaja, I. (2021). Pengaruh Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Debt Equity Ratio (DER) dan Price Earnings Ratio (PER) terhadap Return Saham Perusahaan Consumer Goods. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(6), 573–577.
- Hair, J. F. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall.
- Hill, C., Memon, A., & McGeorge, P. (2008). The role of confirmation bias in suspect interviews: A systematic evaluation. *Legal and Criminological Psychology*, 13(2), 357–371.
- Hopkins, L., & Pedwell, G. (2021). The COVID PIVOT – Re-orienting Child and Youth Mental Health Care in the Light of Pandemic Restrictions. *Psychiatric Quarterly*, 92, 1259–1270.
- Mallafi, F. R., & Silvianita, A. (2021). Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Department Internal Audit di PT. Telkom Indonesia, Tbk Bandung). *E-Proceeding of Management*, 8596–8602.
- Maxwell, J. R. (2005). Management of Employee Empowerment. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 9(61).
- Mungania, A. K., Waiganjo, E. W., & Kihoro, J. M. (2016). Influence of Flexible Work Arrangement on Organizational Performance in the Banking Industry in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(7), 159–172.
- Semlali, S., & Hassi, A. (2016). Work–life balance: how can we help women IT professionals in Morocco? *Journal of Global Responsibility*, 7(2), 210–225.
- Setiawan, N. S., & Fitrianto, A. R. (2021). Pengaruh Work from Home (WFH) terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi COVID-19. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 3229–3242.
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1).
- Wahyudi, A. S. (2015). *Kinerja Karyawan Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan dan Sistem Upah Kerja pada PT Safari Salatiga Tahun 2015*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Witriaryani, A. S., Putri, A., Jonathan, D., & Abdullah, T. M. K. (2022). Pengaruh Work-life Balance dan Flexible Working Arrangement terhadap Job Performance dengan Dimediasi oleh Employee Engagement. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 2622–2205.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2009). *Structural Equation Modeling : Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner Dengan Lisrel - PLS*. Salemba Infotek.