

**PENGARUH *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT* DAN *WORK OVERLOAD* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG
DIMEDIASI OLEH *WORK LIFE BALANCE*
PADA PEGAWAI NEGERI SIPIL KANTOR WILAYAH
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK DAERAH ISTIMEWA
YOGYAKARTA**

TESIS



Disusun Oleh:
Irine Diani Tyasnita
241232011

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
JURUSAN EKONOMI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" YOGYAKARTA
YOGYAKARTA
2026**

PENGARUH *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT* DAN *WORK OVERLOAD* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *WORK LIFE BALANCE* PADA PEGAWAI NEGERI SIPIL KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S-2 pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan "Veteran" Yogyakarta



Disusun Oleh:
Irine Diani Tyasnita
241232011

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" YOGYAKARTA
YOGYAKARTA
2026**

LEMBAR PENGESAHAN

TESIS

PENGARUH *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT* DAN *WORK OVERLOAD* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *WORK LIFE BALANCE* PADA PEGAWAI NEGERI SIPIL KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Oleh:

Irine Diani Tyasnita

241232011

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal 9 Januari 2026


Pembimbing I


Dr. Dra. Purbudi Wahyuni, M.M.
NIP. 19601113 198911 2 001

Pembimbing II


Dr. Sri Dwi Ari Ambarwati, SE., M. Si.
NIP. 19730126 202121 2 004

Penguji I


Prof. Dr. Arief Subyantoro, M.S.
NIP. 19570718 198503 1 001

Penguji II


Dr. Yuni Siswanti, SE., M. Si.
NIP. 19720617 202121 2 002

Diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen pada tanggal 9 Januari 2026

Ketua Jurusan Manajemen


Dr. Titik Kusmantini, S.E., M. Si.
NIP. 19721021 202121 2 004

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta:

Nama : Irine Diani Tyasnita

NIM : 241232011

Program Studi : Magister Manajemen

menyatakan bahwa tesis dengan judul "Pengaruh *Flexible Work Arrangement* Dan *Work Overload* Terhadap *Employee Performance* Yang Dimediasi Oleh *Work Life Balance* Pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta" merupakan karya ilmiah yang disusun dan diselesaikan oleh saya sendiri berdasarkan data dan informasi yang diperoleh melalui proses penelitian.

Selanjutnya, saya menyatakan bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak terdapat bagian yang menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian atau simbol yang menunjukkan sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan karya ilmiah pihak lain, kecuali yang secara jelas dan lengkap telah dicantumkan sebagai kutipan serta dirujuk dalam daftar pustaka sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 21 Januari 2026

Yang membuat pernyataan



Irine Diani Tyasnita

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur yang tulus ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, tesis berjudul “Pengaruh *Flexible Work Arrangement* dan *Work Overload* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Work Life Balance* Pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta” ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua, almarhum Ayah dan Ibu tercinta, atas segala kasih sayang, doa serta dukungan yang senantiasa menjadi sumber kekuatan dan motivasi dalam menyelesaikan studi ini.
2. Suami dan anak tersayang, serta seluruh keluarga besar, yang telah memberikan dukungan, motivasi, perhatian, semangat, dan doa sehingga penyelesaian studi dan tesis ini dapat terlaksana.
3. Rekan-rekan seperjuangan, atas dukungan, kebersamaan, motivasi yang turut menguatkan selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Semoga karya ini membawa manfaat bagi para pembaca dan dapat menjadi kontribusi kecil bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik, serta menjadi bahan pertimbangan bagi instansi pemerintah dalam pengambilan kebijakan terkait pengelolaan kinerja pegawai.

Yogyakarta, 21 Januari 2026



Irine Diani Tyasnita

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian ini disusun sebagai bentuk kontribusi akademik dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik.

Dalam proses penyusunannya, penulis memperoleh bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Mohamad Irhas Effendi, M.Si. selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
2. Ibu Dr. Dra. Purbudi Wahyuni, M.M. selaku Pembimbing I, Ibu Dr. Sri Dwi Ari Ambarwati, SE., M. Si selaku Pembimbing II, Bapak Prof. Dr. Arief Subyantoro, M.S. selaku Penguji I dan Ibu Dr. Yuni Siswanti, SE., M. Si., selaku Penguji II atas arahan dan masukan yang diberikan, serta kepada seluruh dosen Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta atas ilmu dan pembelajaran yang menjadi bekal selama masa studi.
3. Pimpinan dan seluruh pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta atas dukungan yang diberikan dalam pelaksanaan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Yogyakarta, 21 Januari 2026



Irine Diani Tyasnita

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| COVER | i |
| LEMBAR PENGESAHAN | ii |
| PERNYATAAN KEASLIAN..... | iii |
| KATA PENGANTAR | v |
| DAFTAR ISI..... | vi |
| DAFTAR TABEL..... | viii |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | x |
| ABSTRAK | xi |
| ABSTRACT..... | xii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 14 |
| C. Tujuan Penelitian | 15 |
| D. Manfaat Penelitian | 16 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 17 |
| A. Landasan Teori..... | 17 |
| 1. <i>Social Exchange Theory</i> | 17 |
| 2. Kinerja Sektor Publik | 17 |
| 3. Kinerja Pegawai..... | 19 |
| 4. <i>Flexible Working Arrangement</i> | 23 |
| 5. <i>Work Overload</i> | 27 |
| 6. <i>Work Life Balance</i> | 31 |
| B. Penelitian Terdahulu | 34 |
| C. Pengaruh Antarvariabel dan Hipotesis..... | 42 |
| D. Kerangka Penelitian | 49 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 51 |
| A. Rancangan Penelitian | 51 |
| B. Lokasi dan Waktu Penelitian..... | 51 |

| | |
|---|-----|
| C. Populasi | 52 |
| D. Teknik Pengambilan Sampel..... | 52 |
| E. Sampel Penelitian | 53 |
| F. Jenis Data | 53 |
| G. Teknik Pengumpulan Data | 53 |
| H. Klasifikasi Variabel Penelitian..... | 55 |
| I. Definisi Operasional – Variabel yang Diteliti..... | 56 |
| J. Teknik Analisis Data..... | 57 |
| 1. Analisis Deskriptif..... | 57 |
| 2. Analisis Data <i>Structural Equation Modelling</i> Berbasis PLS..... | 58 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | 62 |
| A. Deskriptif Data Penelitian | 62 |
| B. Teknik Analisis Data..... | 73 |
| 1. Teknik Analisis Data – <i>Outer Model</i> | 73 |
| 2. Teknik Analisis Data – <i>Inner Model</i> | 78 |
| C. Pembahasan..... | 85 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... | 106 |
| A. Kesimpulan | 106 |
| B. Saran..... | 106 |
| C. Keterbatasan Penelitian..... | 107 |
| D. Kontribusi Penelitian..... | 108 |
| DAFTAR PUSTAKA | 109 |
| LAMPIRAN..... | 116 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1.1. Distribusi Pegawai Kanwil DJP DIY Tahun 2025 | 4 |
| Tabel 1.2. Kategori Pra-Survei..... | 8 |
| Tabel 1.3. Pra-Survei <i>Work Overload</i> | 8 |
| Tabel 1.4. Pra-Survei <i>Work Life Balance</i> | 10 |
| Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu..... | 34 |
| Tabel 3.1. Waktu Penelitian | 52 |
| Tabel 3.2. Distribusi Sampel..... | 53 |
| Tabel 3.3. Skor Skala <i>Likert</i> | 54 |
| Tabel 3.4. Nilai Interval Skala <i>Likert</i> | 55 |
| Tabel 3.5. Definisi Operasional..... | 56 |
| Tabel 4.1. Karakteristik Pegawai Kanwil DJP DIY | 62 |
| Tabel 4.2. Variabel yang Diteliti – Kinerja Pegawai (Y) | 66 |
| Tabel 4.3. Variabel yang Diteliti – <i>Flexible Work Arrangement</i> (X ₁) | 68 |
| Tabel 4.4. Variabel yang Diteliti – <i>Work Overload</i> (X ₂) | 70 |
| Tabel 4.5. Variabel yang Diteliti – <i>Work Life Balance</i> (Z)..... | 71 |
| Tabel 4.6. Uji Validitas – <i>Outer Loading</i> | 76 |
| Tabel 4.7. Uji Validitas – <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) | 77 |
| Tabel 4.8. Uji Reliabilitas | 77 |
| Tabel 4.9. Uji <i>R Square</i> | 80 |
| Tabel 4.10. Uji <i>Goodness of fit</i> | 81 |
| Tabel 4.11 Uji Hipotesis..... | 82 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 1.1. Kinerja organisasi Kanwil DJP DIY Tahun 2024 – Triwulan II 2025. | 4 |
| Gambar 1.2. Nilai Kinerja Pegawai Kanwil DJP DIY Tahun 2023-Tahun 2024. | 5 |
| Gambar 2.1. Kerangka penelitian | 50 |
| Gambar 4.1. <i>Outer Model – Path Model</i> | 74 |
| Gambar 4.2. <i>Outer Model – Path Model</i> (Elimitasi data tidak valid)..... | 75 |
| Gambar 4.3. <i>Inner Model – Path Model</i> | 79 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|-----|
| Lampiran 1 - Kuesioner Penelitian | 117 |
| Lampiran 2 – Data Responden..... | 121 |
| Lampiran 3 – Variabel Kinerja Pegawai | 125 |
| Lampiran 4 – Variabel <i>Fleksible Working Arrangement</i> | 131 |
| Lampiran 5 – <i>Work Overload (WO)</i> dan <i>Work Life Balance (WLB)</i> | 137 |
| Lampiran 6 – Karakteristik Pegawai Kanwil DJP DIY | 143 |
| Lampiran 7 – Variabel yang Diteliti – Kinerja pegawai (Y)..... | 144 |
| Lampiran 8 – Variabel yang Diteliti – <i>Flexible Working Arrangement (X1)</i> | 145 |
| Lampiran 9 – Variabel yang Diteliti – <i>Work Overload (X₂)</i> | 146 |
| Lampiran 10 – Variabel yang Diteliti – <i>Work Life Balance (Z)</i> | 146 |
| Lampiran 11 – <i>Outer Model – Path Model</i> | 147 |
| Lampiran 12 – <i>Outer Model – Path Model</i> (Elimitasi data tidak valid)..... | 147 |
| Lampiran 13 – Uji Validitas – <i>Outer loading</i> | 148 |
| Lampiran 14 – Uji Validitas – <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> | 148 |
| Lampiran 15 – Uji Reliabilitas..... | 149 |
| Lampiran 16 – <i>Inner Model – Path Model</i> | 149 |
| Lampiran 17 – Uji <i>R Square</i> | 149 |
| Lampiran 18 – Uji <i>Goodness of fit</i> | 150 |
| Lampiran 19 – Uji Hipotesis..... | 150 |

Pengaruh *Flexible Work Arrangement* Dan *Work Overload* Terhadap *Employee Performance* Yang Dimediasi Oleh *Work Life Balance* pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *flexible work arrangement* dan *work overload* terhadap kinerja pegawai dengan *work life balance* sebagai variabel mediasi pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Seluruh populasi yang berjumlah 139 pegawai dijadikan objek penelitian melalui teknik sensus, yang mayoritas merupakan pegawai laki-laki, berusia 31–40 tahun, berpendidikan Strata 1 (S1), dan berada pada jabatan struktural. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala *Likert* dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta *work life balance*. *Work life balance* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, *work life balance* memediasi secara positif dan signifikan pengaruh *flexible work arrangement* terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, *work overload* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, serta berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work life balance*. Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa *work life balance* memediasi secara signifikan dan bersifat negatif hubungan antara *work overload* dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi sektor publik, fleksibilitas kerja meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui peningkatan keseimbangan kehidupan kerja, sedangkan beban kerja yang berlebihan menurunkan kinerja secara tidak langsung melalui penurunan *work life balance*. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia sektor publik dalam merancang kebijakan kerja yang adaptif, berorientasi kinerja, dan berkelanjutan.

Kata kunci: *flexible work arrangement*, *work overload*, *work life balance*, kinerja pegawai, sektor publik.

The Effects of Flexible Work Arrangements and Work Overload on Employee Performance Mediated by Work–Life Balance among Civil Servants at the Regional Office of the Directorate General of Taxes, Special Region of Yogyakarta

ABSTRACT

This study aims to analyse the effects of flexible work arrangements and work overload on employee performance, with work–life balance as a mediating variable among civil servants at the Regional Office of the Directorate General of Taxes, Special Region of Yogyakarta. A quantitative approach with a survey method was employed. The entire population of 139 employees was included using a census technique, predominantly male employees aged 31–40 years, holding a bachelor’s degree and occupying structural positions. Data were collected through Likert-scale questionnaires and analysed using Structural Equation Modelling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The findings indicate that flexible work arrangements have a positive and significant effect on both employee performance and work–life balance. Work–life balance also has a positive and significant effect on employee performance and significantly and positively mediates the relationship between flexible work arrangements and performance. In contrast, work overload does not have a significant direct effect on employee performance, while exerting a negative and significant effect on work–life balance. Further analysis reveals that work–life balance significantly and negatively mediates the relationship between work overload and employee performance. These findings suggest that, within a highly regulated public-sector context, work flexibility enhances performance both directly and indirectly through improved work–life balance, whereas excessive workload undermines performance indirectly by reducing employees’ work–life balance. The study provides practical implications for public-sector human resource management in designing adaptive, performance-oriented, and sustainable work policies.

Keywords: *flexible work arrangement, work overload, work–life balance, employee performance, public sector.*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pajak memiliki kedudukan yang sangat penting dalam sistem keuangan negara karena menjadi sumber penerimaan terbesar dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Pajak tidak hanya berfungsi sebagai instrumen fiskal untuk membiayai pengeluaran pemerintah, tetapi juga sebagai alat pengatur (*regulatory tool*) untuk menjaga stabilitas ekonomi, mendorong investasi, dan pemerataan pendapatan (Mahsun, 2016). Oleh karena itu, efektivitas pengelolaan pajak berimplikasi langsung terhadap keberhasilan negara dalam melaksanakan pembangunan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Kementerian Keuangan merupakan lembaga yang memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas fiskal dan memastikan keberlanjutan pembiayaan negara. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 158 Tahun 2024 tentang Kementerian Keuangan, lembaga ini bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan negara untuk membantu Presiden dalam penyelenggaraan pemerintahan. Kementerian Keuangan memiliki fungsi perumusan dan pelaksanaan kebijakan fiskal, pengelolaan pendapatan dan belanja negara, serta pengawasan pelaksanaan APBN sebagai bentuk akuntabilitas publik atas pengelolaan dana negara.

Sebagai *guardian of state finance*, Kementerian Keuangan dituntut melaksanakan pengelolaan fiskal yang efektif, efisien, transparan, dan

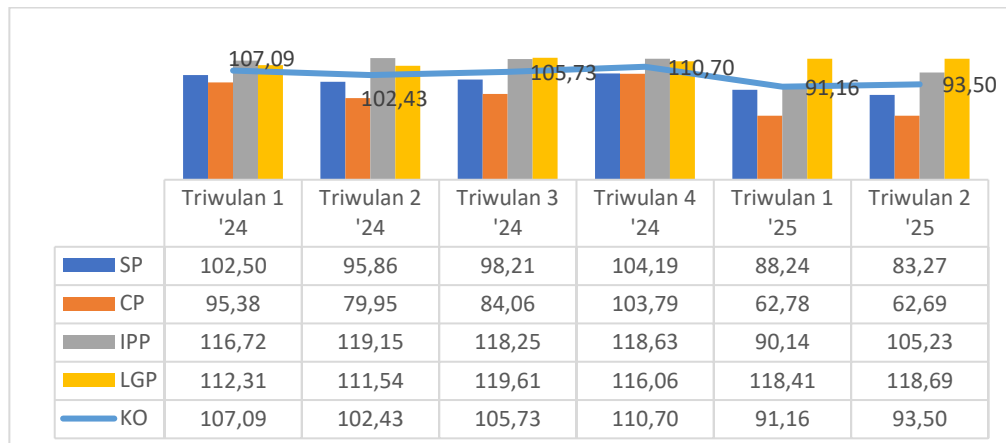
akuntabel. Salah satu unit Eselon I yang berperan penting dalam pencapaian tujuan tersebut adalah Direktorat Jenderal Pajak. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan 184/PMK.01/2020, Direktorat Jenderal Pajak bertugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang perpajakan, pembinaan, serta pelaksanaan pengawasan dan pelayanan kepada wajib pajak. Direktorat Jenderal Pajak berfungsi sebagai *revenue centre* yang menentukan keberhasilan kebijakan fiskal negara.

Salah satu unit pelaksana Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki peran strategis adalah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2020, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak bertugas melaksanakan analisis, koordinasi, bimbingan, evaluasi, dan pengendalian pelaksanaan tugas perpajakan di wilayah kerjanya.

Peneliti memilih Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai objek penelitian karena beberapa pertimbangan. Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki struktur ekonomi yang didominasi oleh sektor perdagangan dan jasa, di mana tingkat penerimaan pajak sangat bergantung pada aktivitas ekonomi masyarakat. Ketika aktivitas ekonomi melambat akibat efisiensi atau penurunan daya beli, maka realisasi penerimaan

pajak juga cenderung menurun. Kondisi ini menuntut sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif agar mampu menjaga kinerja organisasi serta optimalisasi penerimaan pajak. Selain itu, Yogyakarta juga dikenal sebagai kota pelajar dengan banyak institusi pendidikan tinggi, sehingga masyarakatnya relatif terdidik, aktif secara ekonomi, dan memiliki karakteristik sosial yang dinamis. Kombinasi faktor tersebut menjadikan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta representatif untuk menganalisis kinerja pegawai dan efektivitas pengelolaan pajak dalam konteks lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis. Kinerja dalam hal ini mencerminkan hasil kerja sektor publik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Menurut Mahsun (2016), kinerja sektor publik merupakan hasil kerja organisasi untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan secara legal dan moral. Keberhasilan organisasi publik bergantung pada keterkaitan antara kinerja individu dan kinerja organisasi agar tercapai efektivitas keseluruhan. Hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022, yang menegaskan bahwa manajemen kinerja pegawai harus berorientasi hasil, transparan, serta berprinsip pada perbaikan berkelanjutan. Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta, kinerja organisasi menunjukkan tren fluktuatif dan cenderung menurun sejak tahun 2024 hingga triwulan II tahun 2025, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.1.



Sumber: Data Nilai Kinerja Organisasi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2024 – Triwulan II Tahun 2025

Gambar 1.1. Kinerja organisasi Kanwil DJP DIY Tahun 2024 – Triwulan II 2025

Kinerja organisasi (KO) pada periode 2024-2025 menunjukkan pola yang *fluktuatif* dan cenderung menurun dan pada triwulan II tahun 2025. Fenomena ini mengindikasikan bahwa kinerja organisasi belum sepenuhnya mencerminkan hasil capaian kinerja pegawai secara optimal. Oleh karena itu, penting dilakukan analisis yang lebih mendalam mengenai kinerja pegawai.

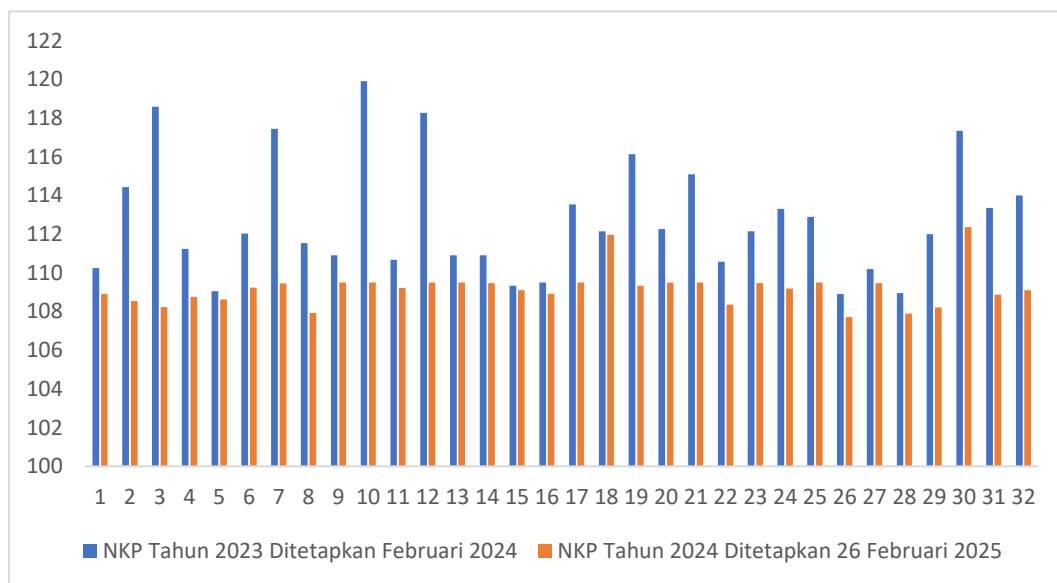
Untuk memahami konteks penurunan kinerja pegawai, peneliti terlebih dahulu meninjau dari distribusi pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta, yang dijelaskan pada tabel Tabel 1.

Tabel 1.1. Distribusi Pegawai Kanwil DJP DIY Tahun 2025

| Unit Kerja | Jumlah |
|---|------------|
| Kepala Kantor Wilayah | 1 |
| Bagian Umum | 26 |
| Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan | 13 |
| Bidang Keberatan, Banding dan Pengurangan | 26 |
| Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelejen dan Penyidikan | 39 |
| Bidang Pendaftaran, Ekstensifikasi dan Penilaian | 16 |
| Bidang Penyuluhan Pelayanan dan Hubungan Masyarakat | 18 |
| Total Pegawai | 139 |

Sumber: Data Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2025

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa pegawai pada setiap bidang maupun bagian di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki latar belakang, pengalaman, serta kompetensi yang beragam. Keragaman karakteristik tersebut berimplikasi pada munculnya variasi capaian kinerja, baik pada tingkat individu maupun unit kerja. Menurut Armstrong dan Taylor (2017), perbedaan kinerja pegawai merupakan konsekuensi logis dari faktor internal seperti kemampuan, keterampilan, dan motivasi, maupun faktor eksternal seperti dukungan organisasi, kepemimpinan, dan budaya kerja. Hasil capaian kinerja pegawai dapat ditinjau pada Grafik 2.



Sumber: Nilai Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2023 – Tahun 2024

Gambar 1.2. Nilai Kinerja Pegawai Kanwil DJP DIY Tahun 2023 – Tahun 2024

Pada gambar 1.2. ditunjukkan hasil Nilai Kinerja Pegawai yang mengalami penurunan tahun 2023 dibandingkan tahun 2024 dari 32 pegawai yang dipilih secara random di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil pengukuran memperlihatkan bahwa penurunan penilaian

kinerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti perlu analisis lebih lanjut untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang berpotensi mempengaruhi penurunan kinerja pegawai dan variabel yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai antara lain *work overload* (Hediningrum, 2023), *flexible working arrangement* dan *work life balance* (Eshun & Segbenya, 2024).

Fleksibilitas dalam bekerja atau biasa disebut dengan *flexible working arrangement* merupakan salah satu alternatif dari *work arrangement* dimana pegawai diberikan opsi yang berbeda dengan waktu dan lokasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi (Alanazi & Ul Hadi, 2024). *Flexible working arrangement* meliputi pengaturan jumlah pekerjaan, distribusi waktu kerja dan lokasi fisik (Egole et al., 2020).

Penerapan *flexible working arrangement* (FWA) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak diatur melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 221/PMK.01/2021 tentang Hari dan Jam Kerja serta Penegakan Disiplin Berkaitan dengan Pembayaran Tunjangan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan yang memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk menyesuaikan jam kerja melalui *compressed work schedule* (CWS) dan *flexible working space* (FWS). Di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta, kebijakan ini memungkinkan pegawai masuk lebih lambat 90 menit pada hari Senin dan Jumat, serta 30 menit pada hari kerja lainnya, dengan ketentuan total jam kerja minimal 9 jam 30 menit per hari.

Namun, dalam praktiknya masih terdapat sejumlah kendala. Berdasarkan data kehadiran Juli 2025 terhadap pegawai, tercatat sekitar 8% pegawai pulang

terlambat karena adanya *deadline* yang harus diselesaikan. Kondisi tidak sesuai dengan waktu kerja dimana *flexible working arrangement* melebihi waktu yang ditentukan yang dapat berdampak pada menurunnya kinerja pegawai.

Selain itu, peneliti menemukan inkonsistensi pengaruh *flexible working arrangement* terhadap kinerja pegawai dimana menurut Alanazi & Hadi (2024) dimana *flexible working arrangement* memungkinkan pegawai untuk mengelola waktu kerja dengan lebih efisien, sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ananda (2024); Eshun & Segbenya (2024); Gunawan & Frankiska (2020); Mahendra & Kurniawati (2024) yang menyatakan bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi meningkatnya *flexible working arrangement* yang tidak diawasi oleh manajemen akan menurunkan kinerja pegawai (Kattenbach et al., 2010). Di sisi lain penelitian yang dilakukan oleh Hediningrum (2023); Listyowati et al. (2021); Siskayanti & Sanica (2022) yang menyatakan bahwa *flexible working arrangement* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel *work overload*. *Work overload* dapat diartikan sebagai pekerjaan yang dilakukan berlebih (Susanto, 2024). Menurut Robbins & Judge (2019) *work overload* terjadi ketika pegawai menghadapi banyak pekerjaan dalam periode waktu terbatas sehingga mengganggu efektifitas kerja dan kesehatan pegawai.

Kondisi ini juga terlihat di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta, di mana pegawai menghadapi peningkatan beban kerja.

Untuk menjelaskan kondisi saat ini, peneliti melakukan pra-survei terhadap 13 responden untuk mengetahui adanya *work overload*. Sebelum interpretasi mean, peneliti menetapkan kategori sebagai berikut:

Tabel 1.2. Kategori pra-survei (*reverse*)

| Range Mean | Kategori |
|-------------|---------------------------|
| 1,00 – 1,80 | Sangat Setuju (SS) |
| 1,81 – 2,61 | Setuju (S) |
| 2,62 – 3,42 | Netral (N) |
| 3,43 – 4,22 | Tidak Setuju (TS) |
| 4,23 – 5,00 | Sangat Tidak Setuju (STS) |

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 1.2. didapatkan hasil pra survei pada tabel 1.3.

Tabel 1.3. Pra-Survei *Work Overload*

| Indikator | Pernyataan | Mean | Kategori |
|---|---|-------|----------|
| Frekuensi penugasan tambahan di luar jabatan | Saya sering menerima penugasan tambahan di luar tugas jabatan utama | 2,179 | Setuju |
| Frekuensi penugasan tambahan di luar jabatan | Penugasan tambahan di luar jabatan diberikan berulang dalam periode tertentu | 2,482 | Netral |
| Banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam batas waktu singkat | Saya harus menyelesaikan banyak pekerjaan dalam waktu yang relatif singkat | 2,352 | Setuju |
| Banyaknya pekerjaan harus diselesaikan dalam waktu singkat | Tenggat waktu penyelesaian pekerjaan sering kali ketat | 2,345 | Netral |
| Tingkat kerumitan pekerjaan tuntutan konsentrasi tinggi | Pekerjaan yang saya tangani memiliki tingkat kompleksitas menyulitkan pelaksanaannya | 2,151 | Setuju |
| Tingkat kerumitan pekerjaan tuntutan konsentrasi tinggi | Tugas saya kerjakan menuntut konsentrasi yang berkelanjutan menambah beban kerja saya | 2,446 | Netral |
| Banyaknya tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan | Saya sering mengerjakan beberapa tugas penting dalam waktu yang bersamaan | 2,165 | Netral |
| Banyaknya tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan | Jumlah tugas yang harus saya tangani secara simultan tergolong banyak | 2,352 | Netral |

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan hasil pre-test, Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta mengalami *work overload*, ditandai dengan jarang menerima penugasan tambahan di luar uraian jabatan (2,15) dan pekerjaan yang ditangani tidak terlalu kompleks (2,23). Kondisi ini menunjukkan bahwa beban kerja pegawai tinggi sehingga *work overload* menjadi isu penting yang menyebabkan penurunan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

Peneliti juga menemukan inkonsistensi hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh *work overload* terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Nugraha et al. (2023) menjelaskan bahwa beban kerja yang berlebih yang diakibatkan oleh tuntutan kerja yang berlebih, tenggat waktu yang terbatas akan menurunkan kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani et al. (2022); Valencia & Rinamurti (2024) yang menyatakan bahwa *work overload* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi menurut Zerlina & Budiono (2024) *work overload* juga memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dimana beban kerja yang tinggi akan menciptakan suasana kompetitif yang akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Pernyataan ini sesuai dengan pernyataan yang dilakukan oleh Raja et al. (2023) dan Tinambunan et al. (2022) yang menyatakan bahwa *work overload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Habibi et al. (2022) dan Nugraha (2024) yang menyatakan bahwa *work overload* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Variabel *flexible working arrangement* dan variabel *work overload* yang dikelola dengan mementingkan unsur keseimbangan kerja dan keluarga atau *work life balance* akan meningkatkan kinerja pegawai. *Work life balance* merupakan salah satu pencapaian ketika individu memperoleh keseimbangan dalam membagi perannya dengan baik dalam dunia kerja maupun dalam kehidupan pribadi mereka (Gunawan & Frankiska, 2020). Pegawai yang mampu memperoleh keseimbangan dalam membagi perannya antara dunia kerja dan kehidupan pribadi cenderung meningkatkan kinerja pegawai.

Work life balance pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta terlihat masih kurang mendapatkan perhatian optimal dari pegawainya. Untuk memahami kondisi tersebut secara lebih jelas, peneliti melakukan pra-survei kepada 13 responden yang bekerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa beberapa indikator mengarah pada ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi akibat tingginya beban kerja. Temuan ini disajikan pada Tabel 1.3.

Tabel 1.4. Pra-Survei *Work Life Balance*

| Indikator | Pernyataan | Mean | Kategori |
|--|--|-------------|-----------------|
| Kepuasan terhadap pengaturan pekerjaan dan kehidupan pribadi | Saya merasa pengaturan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sudah sesuai dengan kebutuhan saya | 4.38 | Sangat Setuju |
| Kepuasan terhadap pengaturan pekerjaan dan kehidupan pribadi | Saya puas dengan pengaturan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang saya jalani | 4.46 | Sangat Setuju |
| Keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi | Saya dapat membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi | 4.31 | Sangat Setuju |

| Indikator | Pernyataan | Mean | Kategori |
|---|--|-------------|-----------------|
| Keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi | Kehidupan pribadi saya tetap terjaga meskipun memiliki tuntutan pekerjaan | 4.08 | Setuju |
| Pengelolaan beban mental antara pekerjaan dan kehidupan pribadi | Beban mental dari pekerjaan dapat saya kelola sehingga tidak mengganggu kehidupan pribadi | 3.92 | Setuju |
| Pengelolaan beban mental antara pekerjaan dan kehidupan pribadi | Saya mampu menjaga kondisi mental agar tetap seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi | 4.23 | Sangat Setuju |

Sumber: Data primer diolah (2025)

Hasil pra-survei *Work Life Balance* pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan bahwa meskipun beberapa aspek berada pada kategori sangat setuju namun terdapat indikasi penting bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi belum sepenuhnya terjaga. Hal ini terlihat dari indikator yang memiliki skor lebih rendah dibanding lainnya, khususnya pada aspek dukungan pekerjaan terhadap kehidupan keluarga dan sosial yang hanya mencapai mean 4,08. Selain itu, indikator terkait beban mental juga menunjukkan kerentanan, di mana kemampuan pegawai untuk tetap tenang dan mengelola stres hanya berada pada mean 3,92 yang menandakan bahwa sebagian pegawai masih menghadapi tekanan psikologis dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun *work life balance* mayoritas baik, tekanan kerja dan kesulitan mengatur waktu masih belum merata.

Peneliti juga menemukan inkonsistensi hasil antara *work life balance* dengan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Eshun & Segbenya (2024) dimana ketiga pegawai mencapai titik *work life balance* antara pekerjaan

dan keluarga akan membuat pegawai menjadi lebih fokus dalam memenuhi kedua tuntutan tersebut. Dengan adanya keseimbangan ini, pegawai tidak hanya dapat memberikan perhatian yang optimal pada tugas-tugas pekerjaan, tetapi juga dapat melibatkan diri secara penuh dalam kehidupan keluarga mereka. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Devi et al. (2024); Gunawan & Frankiska (2020); Ha et al. (2024); Hediningrum (2023); Mahendra & Kurniawati (2024); Nugraha (2024); Singh & Khanna (2024) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian dari Rahmawati et al. (2021) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian dari Alanazi & Hadi (2024); Gunawan et al. (2024); Kurniasari & Dewi (2023); Putri et al. (2024) dan Zerlina & Budiono (2024) menolak penelitian lain dimana *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Work life balance pada penelitian ini, digunakan sebagai mediasi pada variabel *flexible working arrangement* dan *work overload* terhadap kinerja pegawai. Terdapat inkonsistensi hasil penelitian dimana terdapat pengaruh *indirect flexible working arrangement* dan *work overload* terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*.

Eshun & Segbenya (2024) menjelaskan bahwa secara *indirect flexible working arrangement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*. Hal tersebut dikarenakan pegawai diberi kebebasan dalam mengatur waktu kerja mereka akan

meningkatkan keseimbangan di lingkungan kerja dan lingkungan pribadi yang akan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Eshak (2021) dan Mahendra & Kurniawati (2024) dimana secara *indirect flexible working arrangement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ha et al. (2024); Safira & Wahyuningsih (2024); Syihabudhin et al. (2020) menolak penelitian sebelumnya dimana secara *indirect flexible working arrangement* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*.

Variabel ke dua yaitu *work overload* secara *indirect* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*. Terdapat inkonsistensi hasil mengenai *work overload* terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*. Ambar et al. (2023) menjelaskan bahwa *work overload* secara *indirect* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance* dimana pegawai yang menyelesaikan banyak pekerjaan akan memberikan ruang lebih untuk *work life balance* yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Kelly & Moen (2021) menjelaskan hal yang berbeda dimana meskipun ada beban kerja yang tinggi, jika karyawan dapat mencapai *work life balance* yang baik, akan mengurangi dampak negatif dari *work overload* terhadap kinerja mereka dapat diminimalisir. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurwahyuni (2019) dimana secara *indirect work overload*

memiliki pengaruh signifikan negatif signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*.

Berdasarkan latar belakang masalah maka peneliti tertarik melakukan riset tentang membuat penelitian berjudul Pengaruh *Flexible Working Arrangement* dan *Work Overload* Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Oleh *Work Life Balance* pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka peneliti membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta?
2. Apakah *work overload* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta?
3. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta?
4. Apakah *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap *work life balance* di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta?
5. Apakah *work overload* berpengaruh terhadap *work life balance* pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta?

6. Apakah *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance* di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta?
7. Apakah *work overload* berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance* di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan penelitian, tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *flexible working arrangement* terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work overload* terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *work life balance* di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis *work overload* berpengaruh terhadap *work life balance* pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *flexible working arrangement* terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance* di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work overload* terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance* di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *flexible working arrangement* dan *work overload* terhadap kinerja pegawai yang dimediasi *work life balance*. Harapannya penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis pada peneliti lainnya mengenai peningkatan kinerja pegawai dimana terfokus pada penyesuaian waktu serta keseimbangan dunia kerja dan dunia personal.

2. Aspek Praktis

Memberikan gambaran kepada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta dimana terdapat variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dari segi penyesuaian waktu serta keseimbangan dunia kerja dan dunia personal. Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat untuk meningkatkan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Social Exchange Theory

Blau (2017) dalam bukunya "*Exchange and Power in Social Life*" menjelaskan teori pertukaran sosial yang pertama kali diusulkan pada tahun 1964. Teori ini menyatakan bahwa individu cenderung merespons perlakuan orang lain terhadap mereka dengan cara yang serupa. Didalam organisasi, *Social Exchange Theory* digunakan untuk memahami dinamika dalam lingkungan kerja, termasuk hubungan antara pegawai dan manajemen, serta antara rekan kerja. Jika pegawai dihargai dan mendapatkan dukungan dari atasan, mereka lebih mungkin untuk berkomitmen dan meningkatkan kinerja.

Alanazi & Ul Hadi (2024) juga menjelaskan bahwa teori pertukaran sosial menggambarkan sifat timbal balik dari interaksi sosial. Ketika seseorang diberi sesuatu, mereka merasa tertekan atau berkewajiban untuk memberikan kembali secara setara atau bahkan lebih. Teori ini menjelaskan bagaimana karyawan terlibat dalam pertukaran dengan pemberi kerja, di mana pemberi mengharapkan manfaat yang dapat berupa materi atau non-materi sebagai imbalan.

2. Kinerja Sektor Publik

Kinerja sektor publik merupakan konsep administrasi negara dan manajemen keuangan pemerintah. Menurut Mahsun (2016), kinerja sektor publik adalah hasil kerja organisasi publik dalam mencapai tujuan secara

legal, moral, dan sosial. Kinerja ini mencerminkan sejauh mana lembaga pemerintah mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara efektif, efisien, serta akuntabel dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya dengan mempertimbangkan kualitas, kuantitas, waktu, dan perilaku kerja. Prinsip tersebut diperkuat oleh Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, yang menegaskan bahwa manajemen kinerja harus berorientasi pada hasil, transparan, objektif, dan mendorong perbaikan berkelanjutan.

Sudarmanto et al. (2020) juga menjelaskan bahwa kinerja sektor publik adalah hasil atau tingkat keberhasilan organisasi publik dalam melaksanakan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan pelayanan kepada masyarakat. Kinerja ini mencerminkan sejauh mana organisasi publik seperti lembaga pemerintahan, badan layanan, dan institusi publik lainnya mampu memberikan pelayanan yang efektif, efisien, akuntabel, dan sesuai kebutuhan publik. Selain itu, Revida et al. (2021) menekankan bahwa kinerja sektor publik harus berorientasi pada kepentingan masyarakat, bukan semata-mata pada pencapaian target administratif. Pegawai publik dituntut untuk memberikan pelayanan yang transparan, berkualitas, dan tanggap terhadap tuntutan lingkungan, serta mampu mencerminkan nilai-nilai akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas dalam menjalankan tugasnya.

3. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Pegawai adalah konsep krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan pencapaian atau hasil kerja individu dalam sebuah organisasi. Berbagai definisi tentang kinerja pegawai telah dikemukakan, antara lain:

- 1) Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, kinerja PNS diartikan sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam periode tertentu sesuai dengan ekspektasi kinerja yang telah ditetapkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).
- 2) Menurut Robbin & Judge (2019), kinerja pegawai merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan oleh organisasi.
- 3) Menurut Aguinis (2014), kinerja pegawai merupakan catatan hasil (*outcomes*) yang dihasilkan seseorang selama periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas atau fungsi pekerjaannya.

Secara keseluruhan, kinerja pegawai dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh individu dalam suatu organisasi berdasarkan tugas, tanggung jawab, dan standar yang telah ditetapkan. Kinerja ini tidak hanya mencakup pencapaian output atau hasil kerja, tetapi juga mencerminkan perilaku, sikap, pengetahuan, keterampilan, dan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, kinerja pegawai

merupakan kombinasi dari kualitas hasil kerja dan perilaku profesional yang sejalan dengan tujuan organisasi.

b. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Bintoro & Daryanto (2017), kinerja pegawai dipengaruhi beberapa indikator antara lain:

- 1) Indikator individu meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang, dan aspek demografis.
- 2) Indikator psikologis mencakup persepsi, sikap, kepribadian, proses pembelajaran, dan motivasi.
- 3) Indikator organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, sistem penghargaan, struktur organisasi, dan desain pekerjaan.

c. Dimensi Kinerja Pegawai

Dimensi kinerja pegawai didasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 6 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dimana dimensi kinerja dibagi menjadi dua antara lain sebagai berikut:

- 1) Sasaran kinerja pegawai. Sasaran kinerja pegawai merupakan rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun.
- 2) Perilaku kerja. Perilaku kerja merupakan tingkah laku, sikap atau tindakan pegawai PNS sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

d. Indikator Kinerja Pegawai

Berdasarkan dimensi kinerja pegawai, indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini disusun dengan mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil didapatkan hasil sebagai berikut:

1) Sasaran kinerja pegawai (SKP)

SKP merupakan rencana kerja yang wajib dicapai oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam jangka waktu tertentu. Indikatornya sebagai berikut:

a) Pencapaian target kerja

Pencapaian target kerja mencerminkan kemampuan pegawai dalam memenuhi sasaran kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab jabatan.

b) Kualitas hasil kerja

Kualitas hasil kerja menggambarkan tingkat ketepatan, ketelitian, dan kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar dan ketentuan yang berlaku.

c) Ketepatan waktu penyelesaian tugas

Ketepatan waktu penyelesaian tugas menunjukkan kemampuan pegawai mengelola waktu kerja secara efektif sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan.

d) Efisiensi dalam penggunaan sumber daya

Efisiensi penggunaan sumber daya mencerminkan kemampuan pegawai dalam memanfaatkan waktu, anggaran, dan fasilitas kerja dalam pelaksanaan tugas.

2) PKP adalah adalah proses evaluasi terhadap pencapaian kerja dan perilaku pegawai dalam suatu periode tertentu berdasarkan SKP yang telah dibuat. Indikator yang digunakan sebagai berikut:

a) Orientasi pelayanan

Orientasi pelayanan menggambarkan komitmen pegawai dalam mengutamakan kepentingan penerima layanan dengan memberikan pelayanan yang sesuai dengan ketentuan dan standar pelayanan publik.

b) Akuntabilitas dalam bekerja

Akuntabilitas menunjukkan tingkat tanggung jawab pegawai terhadap pelaksanaan tugas.

c) Kompetensi pelaksanaan tugas

Kompetensi pelaksanaan tugas mencerminkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan efektif sesuai dengan tuntutan jabatan.

d) Adaptabilitas terhadap perubahan

Adaptabilitas terhadap perubahan menunjukkan kemampuan pegawai menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan, sistem kerja, maupun perkembangan teknologi di lingkungan organisasi.

e) Kolaborasi dalam pekerjaan

Kolaborasi dalam pekerjaan menggambarkan kemampuan pegawai untuk bekerja sama dan berkoordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas guna mencapai tujuan organisasi.

4. *Flexible Working Arrangement*

a. Pengertian *Flexible Working Arrangement*

Flexible working arrangement (FWA) merupakan sebuah pendekatan dalam pengaturan kerja yang memberikan fleksibilitas kepada pegawai sesuai kebutuhan mereka. Berbagai definisi tentang *flexible working arrangement* telah dikemukakan, antara lain:

- 1) Pasal 1 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025 Tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan Pegawai Aparatur Sipil Negara Secara Fleksibel Pada Instansi Pemerintah menjelaskan mengenai *flexible working arrangement* atau biasa disebut dengan fleksibilitas kerja merupakan pola atau metode kerja tertentu yang diterapkan pegawai aparatur sipil negara dalam menjalankan tugas kedinasan secara lokasi dan/atau waktu tertentu untuk mencapai target kinerja organisasi dengan mengoptimalkan penggunaan sistem pemerintahan berbasis elektronik.
- 2) Menurut Dale (2020) *flexible working arrangement* melibatkan perubahan waktu (*when*), lokasi (*where*), dan cara (*how*) kerja dilakukan bukan hanya “bekerja di rumah”, tetapi bagaimana

pekerjaan disesuaikan dengan tugas, teknologi, dan kebutuhan individu serta organisasi.

- 3) Menurut Robbin & Judge (2019) menyatakan bahwa *flexible working arrangement* adalah sistem kerja yang memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk menyesuaikan jam kerja, lokasi, atau cara bekerja, agar kebutuhan pribadi dan organisasi dapat terpenuhi secara seimbang.

Flexible working arrangement merupakan metode kerja yang memberikan fleksibilitas dalam menentukan lokasi dan/atau waktu kerja bagi Aparatur Sipil Negara untuk mencapai target kinerja organisasi. Penerapan *flexible working arrangement* bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan keseimbangan antara pekerjaan serta kehidupan pribadi, sehingga mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

b. Manfaat *Flexible Working Arrangement*

Berdasarkan Dale (2020) terdapat manfaat menggunakan *flexible working arrangement* antara lain:

- 1) Meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai.
- 2) Mengurangi biaya organisasi dan menurunkan stres tempat kerja.
- 3) Membantu organisasi menarik dan mempertahankan talenta yang lebih beragam (*diverse talent pool*) karena fleksibilitas menarik generasi muda dan pekerja dengan kebutuhan berbeda.
- 4) Mendukung keberlanjutan karena fleksibilitas dapat mengurangi jejak karbon (karena lebih sedikit perjalanan ke kantor).

c. Dimensi *Flexible Working Arrangement*

Dimensi *flexible working arrangement* didasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan Pegawai Aparatur Sipil Negara Secara Fleksibel Pada Instansi Pemerintah dimana dimensi kinerja dibagi menjadi tiga antara lain sebagai berikut:

1) Karakteristik tugas kedinasan

Dimensi ini berkaitan dengan keleluasaan ASN dalam mengatur cara kerja, baik dari sisi waktu maupun lokasi.

2) Dimensi sistem dan tata kelola kerja

Dimensi ini berkaitan dengan kejelasan aturan, kesesuaian kebijakan, dan keberlangsungan prosedur kerja dalam penerapan *flexible work arrangement*.

3) Dimensi dukungan infrastruktur kerja

Dimensi ini berkaitan dengan kesiapan sarana dan teknologi yang memungkinkan FWA dapat berjalan secara efektif.

d. Indikator *Flexible Working Arrangement*

Berdasarkan dimensi *flexible working arrangement*, indikator *flexible working arrangement* berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025 dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Karakteristik tugas kedinasan. Indikator pada dimensi ini antara lain:

a. Pengaturan waktu kerja

Pengaturan waktu kerja ini menunjukkan keleluasaan pegawai dalam menyesuaikan waktu pekerjaan sesuai ketentuan yang berlaku.

b. Pengaturan lokasi kerja

Pengaturan lokasi kerja ini menggambarkan kebebasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dari lokasi selain kantor sesuai kebijakan.

2. Dimensi sistem dan tata kelola kerja. Indikator dimensi ini antara lain:

a. Kejelasan sistem kerja ASN

Indikator mencerminkan tingkat kejelasan aturan, prosedur, dan mekanisme kerja dalam penerapan kerja fleksibel

b. Kesesuaian pelaksanaan FWA dengan ketentuan kerja ASN

Indikator ini menunjukkan sejauh mana penerapan kerja fleksibel dilakukan sesuai dengan peraturan dan ketentuan resmi yang berlaku

c. Kontinuitas prosedur kerja dalam penerapan FWA

Indikator ini menggambarkan terjaganya alur dan prosedur kerja meskipun pegawai melaksanakan pekerjaan secara fleksibel.

3. Dimensi dukungan infrastruktur kerja

Indikator pada dimensi ini yaitu kesiapan sarana kerja fleksibel dimana kesiapan sarana kerja fleksibel mencerminkan ketersediaan fasilitas dan dukungan teknologi yang mendukung pelaksanaan kerja fleksibel

5. *Work Overload*

a. Pengertian *Work Overload*

Work overload atau beban kerja berlebihan adalah kumpulan tugas yang harus diselesaikan oleh sebuah unit organisasi dalam waktu tertentu.

Berbagai definisi tentang *work overload* telah dikemukakan, antara lain

- 1) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja menjelaskan mengenai *work overload* dimana *work overload* merupakan besarnya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh suatu jabatan/unit dalam periode waktu tertentu.
- 2) Menurut Dewe & Cooper (2017) *work overload* adalah kondisi ketika tuntutan pekerjaan (*job demands*) melebihi kemampuan, waktu, atau sumber daya yang dimiliki individu untuk menyelesaikannya secara efektif.
- 3) Menurut Robbin & Judge (2019), beban kerja termasuk dalam kategori *task demands*, yaitu tuntutan pekerjaan yang berasal dari jenis tugas, kondisi kerja dan tekanan yang dihadapi individu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan definisi mengenai *work overload* dapat disimpulkan bahwa *work overload* digunakan sebagai kondisi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas pegawai, baik dari sisi jumlah maupun tingkat kesulitan, yang dapat memunculkan kelelahan, stres, dan penurunan kualitas serta produktivitas kerja.

Robbin & Judge (2019) membedakan beban kerja ke dalam 2 (dua) bentuk utama, yaitu:

- 1) Beban kerja kuantitatif, yaitu beban kerja yang terjadi ketika karyawan dihadapkan pada jumlah pekerjaan yang berlebihan dalam waktu yang terbatas, seperti target kerja yang tidak realistis, volume pekerjaan yang tinggi, dan tekanan waktu yang ketat. Beberapa aspek terkait beban kerja kuantitatif sebagai berikut:
 - a) Jumlah tugas yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
 - b) Batas waktu yang ketat untuk menyelesaikan tugas.
 - c) Jam kerja yang melebihi aturan yang telah ditetapkan untuk menyelesaikan tugas.
 - d) Volume pekerjaan melebihi kapasitas karyawan.
 - e) Frekuensi dan intensitas pekerjaan yang harus dilakukan secara terus menerus.
 - f) Tekanan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target.
 - g) Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan waktu yang tersedia.
- 2) Beban kerja kualitatif, yaitu beban kerja yang muncul ketika karyawan diberikan tugas yang terlalu kompleks atau berada di luar kompetensi, pengalaman, atau pelatihan yang dimilikinya seperti teknis yang rumit atau tanggung jawab besar yang tidak diiringi dukungan yang memadai. Beberapa aspek terkait beban kerja kualitatif sebagai berikut:
 - a) Tingkat kesulitan tugas atau pekerjaan yang lebih tinggi dari kemampuan rata-rata.

- b) Tuntutan kemampuan teknis atau keahlian khusus yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- c) Kebutuhan untuk berpikir kritis dan pengambilan keputusan yang kompleks.
- d) Tugas yang memerlukan ketelitian dan perhatian terhadap detail.
- e) Pekerjaan yang memerlukan kreativitas dan inovasi.
- f) Tantangan mental yang tinggi dalam melaksanakan tugas.
- g) Perubahan tugas yang memerlukan adaptasi dan pembelajaran baru.

b. Faktor yang Mempengaruhi *Work Overload*

Menurut Dewe & Cooper (2017) faktor yang dapat mempengaruhi *work overload* antara lain:

- 1) Tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang tinggi. Hal ini berupa target kerja, tenggat waktu ketat, volume pekerjaan banyak.
- 2) Kompleksitas dan ambiguitas tugas. Tugas yang ambigu turut berperan dalam beban kerja terasa lebih berat.
- 3) Tekanan waktu (*time pressure*). Pegawai biasanya harus menyelesaikan jobdesk yang banyak dan dalam waktu singkat.
- 4) Perubahan teknologi dan proses kerja. Adaptasi terhadap teknologi baru bisa meningkatkan persepsi *overload*.

c. Dimensi *Work Overload*

Dimensi *work overload* mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun

2020 tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dengan keterangan sebagai berikut:

1) Kuantitas beban kerja

Dimensi ini berkaitan dengan jumlah pekerjaan dan penambahan tugas yang harus diselesaikan pegawai dalam periode tertentu.

2) Tekanan waktu (*time pressure*)

Dimensi ini berkaitan dengan keterbatasan waktu penyelesaian pekerjaan yang menyebabkan beban kerja menjadi berlebih.

3) Kompleksitas tugas

Dimensi ini berkaitan dengan tingkat kesulitan dan tuntutan kognitif dari pekerjaan yang harus diselesaikan.

d. Indikator *Work Overload*

Indikator *work overload* pada mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 dengan keterangan sebagai berikut:

1) Frekuensi penugasan tambahan di luar jabatan

Indikator ini menunjukkan seberapa sering pegawai menerima tugas tambahan di luar tugas pokok yang meningkatkan beban kerja.

2) Banyaknya tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan

Indikator ini menggambarkan kondisi pegawai harus menangani pekerjaan dalam waktu yang sama sehingga menambah beban kerja.

3) Banyaknya pekerjaan harus diselesaikan dalam batas waktu singkat

Indikator ini mencerminkan tekanan waktu yang dialami pegawai akibat tuntutan penyelesaian pekerjaan dalam tenggat yang terbatas.

4) Tingkat kompleksitas tugas yang menuntut konsentrasi tinggi

Indikator ini mencerminkan tingkat kesulitan pekerjaan yang memerlukan fokus dan upaya kognitif yang besar sehingga dapat meningkatkan beban kerja pegawai.

6. *Work Life Balance*

a. Pengertian *Work Life Balance*

Work life balance adalah kondisi di mana seseorang dapat membagi peran dengan baik. Berbagai definisi tentang *work life balance* telah dikemukakan, antara lain:

- 1) Dalam Pasal 3 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025 diketahui bahwa *work life balance* disebut sebagai salah satu tujuan penerapan fleksibilitas kerja ASN, yaitu menciptakan keseimbangan kehidupan kerja dengan kehidupan sosial ASN.
- 2) Cintantya & Nurtjahjanti (2020) menjelaskan bahwa *work life balance* merupakan kondisi di mana seseorang dapat membagi peran dengan baik.
- 3) Menurut Sirgy & Lee (2023) *work life balance* merupakan kondisi ketika individu mampu mengelola dan menyeimbangkan tuntutan peran pekerjaan dengan peran kehidupan pribadi sehingga tercapai kepuasan

hidup dan kesejahteraan secara menyeluruh (*overall life satisfaction and wellbeing*).

b. Strategi *Work Life Balance*

Menurut Sirgy & Lee (2023) strategi *work life balance* dijelaskan sebagai serangkaian intervensi pribadi (*personal interventions*) yang dapat digunakan karyawan untuk meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, serta mencapai kepuasan hidup secara keseluruhan. Sirgy & Lee (2023) membagi strategi *work life balance* menjadi dua kategori besar, yaitu strategi berbasis perilaku (*behavior-based strategies*) dan strategi berbasis kognitif (*cognition-based strategies*).

c. Dimensi *Work Life Balance*

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025 mengenai pelaksanaan tugas kenginasan pegawai Aparatur Sipil Negara, *work life balance* dijelaskan dimensi sebagai berikut:

1) Evaluasi keseimbangan peran

Dimensi ini menggambarkan penilaian individu terhadap pengaturan pengaruh antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2) Keseimbangan waktu dan peran

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan individu dalam membagi waktu dan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3) Pengelolaan beban mental

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan individu mengelola tuntutan mental pekerjaan agar tidak mengganggu kehidupan pribadi.

d. Indikator *Work Life Balance*

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025 mengenai pelaksanaan tugas keginasan pegawai Aparatur Sipil Negara, *work life balance* tercantum pada pasal 36 ayat 1 dan 2 dimana di ayat 1 dijelaskan bahwa Indikator *work life balance* antara lain:

1) Kepuasan terhadap pengaturan pekerjaan dan kehidupan pribadi

Kepuasan merupakan kondisi emosional positif yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaan yang dijalankan.

2) Keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi

Keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi merupakan kemampuan individu untuk mengatur waktu, energi, dan perhatian sehingga peran di pekerjaan dan kehidupan pribadi/keluarga sama-sama terpenuhi tanpa saling mengorbankan.

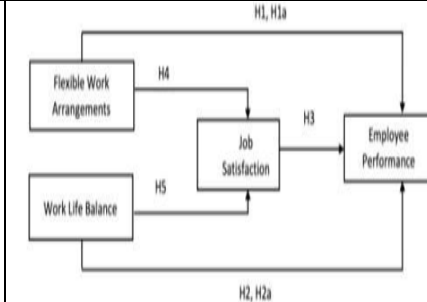
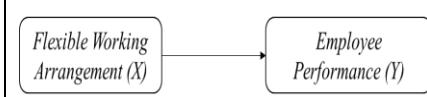
3) Tingkat stres atau beban mental

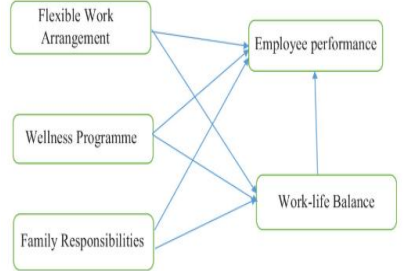
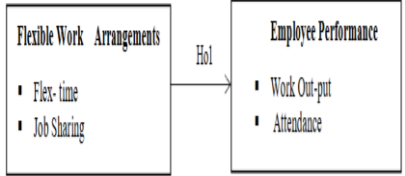
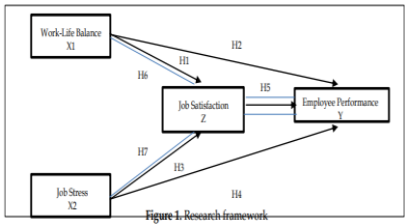
Beban mental merupakan kondisi psikologis berupa stres, tekanan emosional, atau kelelahan mental yang muncul akibat tuntutan pekerjaan berlebih.

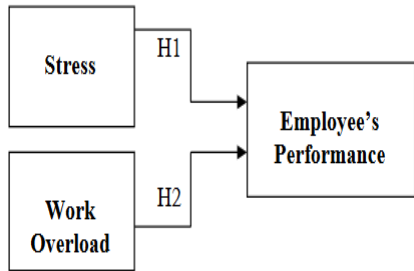
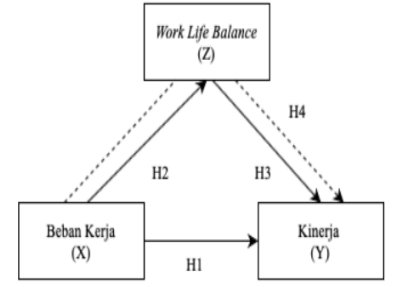
B. Penelitian Terdahulu

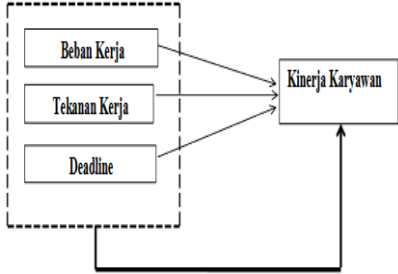


Berdasarkan teori maka peneliti mengumpulkan artikel untuk penelitian terdahulu. Hasil penelitian terdahulu dapat dijelaskan pada tabel 2.1.


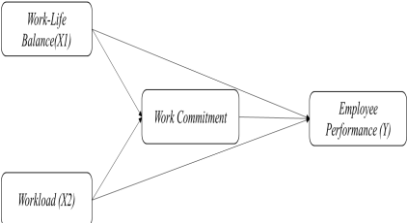
Tabel 2.1. Penelitian terdahulu

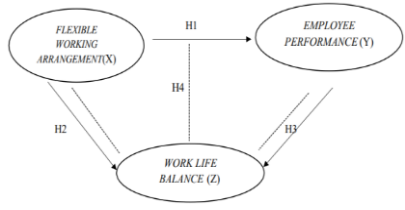
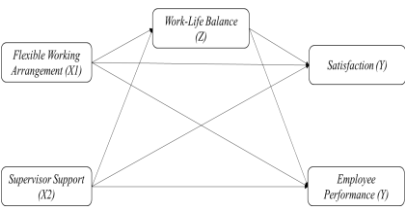
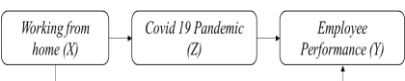
| No | Judul, Peneliti, Tahun, DOI/Link | Variabel, Teori | Metode Penelitian | Temuan utama / Novelty, GAP | Kerangka penelitian |
|----|---|--|---|---|---|
| 1 | <i>Employees' Performance in the Sabah Public Service: The Role of Flexible Work Arrangements, Work-Life Balance, and Job Satisfaction</i> , Bakar et.,al. (2025) DOI https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.908000255 | Independen: <i>Flexible Work Arrangements (FWA), Work-Life Balance (WLB), Job Satisfaction (JS)</i> Dependen: <i>Employee Performance (EP)</i> Teori: <i>Theory of Planned Behaviour (TPB)</i> | Jenis: Kuantitatif Model: Regresi Populasi: Seluruh pegawai negeri di Sabah Sampel: 190 pegawai Objek: pegawai publik Sabah | a. FWA → EP: + b. WLB → EP: + c. JS → EP: + d. FWA → JS: + e. WLB → JS: + f. <i>Job Satisfaction</i> memediasi efek FWA & WLB pada EP: + (<i>Complementary Mediation</i>) Novelty: menyoroti pentingnya kebijakan fleksibilitas kerja untuk meningkatkan kinerja publik GAP: Kurang bukti empiris pada pengaruh FWA dan WLB dengan kinerja pegawai publik di Sabah |  |
| 2 | <i>Influence of Flexibility Work Practice and Employee Performance in Public Health Sector in Kenya</i> . Muga & Senelwa.2022 | Independen: <i>Flexible Working Arrangement</i> Dependen: <i>Employee Performance</i> Teori: <i>Work-Life Balance Theory</i> | Jenis: Kuantitatif Populasi: 258 responden Sampel: 155 responden | FWA → EP (+) Novelty: Studi ini menjadi salah satu penelitian awal pada sektor kesehatan publik Kenya yang membuktikan fleksibilitas kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai GAP: Belum ada studi pada sektor kesehatan publik di Kenya |  |

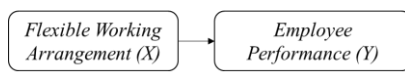
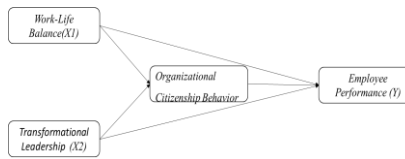
| No | Judul, Peneliti, Tahun, DOI/Link | Variabel, Teori | Metode Penelitian | Temuan utama / Novelty, GAP | Kerangka penelitian |
|----|---|--|--|---|--|
| 3 | <i>Modelling the Mediating Role of Work-Life Balance on the Relationship Between Work Arrangement and Employee Performance in Higher Education</i> – Eshun & Segbenya (2024) https://doi.org/10.1177/21582440241263447 | Independen: <i>Flexible Work Arrangement, Wellness Programs, Family Responsibilities</i> Dependen: <i>Employee Performance</i> Mediasi: <i>Work-Life Balance</i> Teori: <i>Social Exchange Theory</i> | Jenis: Kuantitatif Model: SEM-PLS Populasi: 2.045 pegawai Sampel: 316 responden Objek: Admin staff Univ. Public Graha | a. FWA → WLB → EP (+) b. WP → WLB → EP (+) c. FR → WLB tidak signifikan d. WLB → EP (+) Novelty: pertama di Ghana sektor pendidikan tinggi, dengan model SEM-PLS untuk menguji <i>multiple antecedents</i> dari WLB GAP: Fokus Ghana, terbatas pada admin universitas |  |
| 4 | <i>Effects of Flexible Work Arrangements on Employee Performance among Non-Teaching Employees in Selected Public Universities, Western Kenya</i> – Mugove et al. (2024) https://doi.org/10.51867/ajernet.5.3.21 | Independen: <i>Flexible Work Arrangements (Flexitime, Job Sharing)</i> Dependen: <i>Employee Performance</i> Teori: <i>Spillover Theory, Social Exchange</i> | Jenis: Kuantitatif Model: <i>linear regression.</i> Populasi: 3.538 pegawai Sampel: 343 pegawai Objek: Universitas Western KenyaNegeri | <i>Flexitime, Job Sharing</i> → EP (+) Novelty: fokus pada pegawai universitas publik Kenya, konteks regional terbatas, belum banyak diuji di Afrika GAP: Fokus pada universitas publik, sampel terbatas regional |  |
| 5 | <i>Influence of Work-Life Balance and Job Stress to Employee Performance Mediated by Job Satisfaction on Millennial Employees</i> – Amelia et al. (2023) https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i5.1745 | Independen: <i>Work-Life Balance, Job Stress</i> Dependen: <i>Employee Performance</i> Mediasi: <i>Job Satisfaction</i> Teori: <i>JD-R Theory, Two Factor Theory</i> | Jenis: Kuantitatif Model: SEM-AMOS. Populasi: Seluruh pegawai Jasaraharja Sampel: 213 pegawai Objek: Jasaraharja | a. WLB → Job Satisfaction (+) b. Job Stress → Job Satisfaction (-) c. <i>Job Satisfaction</i> → EP (+) d. WLB → JS → EP (+) e. <i>Job Stress</i> → JS → EP (-) Novelty: fokus pada generasi milenial di BUMN, menggunakan JD-R dan <i>Two Factor Theory</i> GAP: Fokus generasi milenial di Jasaraharja (BUMN) |  |

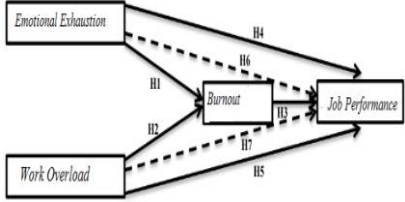
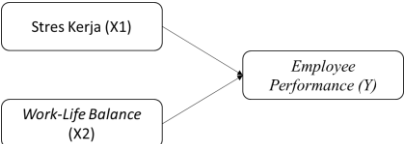
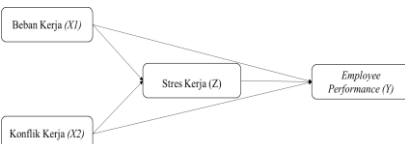
| No | Judul, Peneliti, Tahun, DOI/Link | Variabel, Teori | Metode Penelitian | Temuan utama / Novelty, GAP | Kerangka penelitian |
|----|--|--|--|--|---|
| 6 | <i>The Effect of Stress and Work Overload on Employee's Performance: A Case Study of Public Sector Universities of Khyber Pakhtunkhwa.</i> Haq et., al. (2020). DOI: https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.1.176 | Independen: <i>Stress, Work Overload</i> Dependen: <i>Employee's Performance</i> Teori: <i>Role Conflict Theory, Work Stress Theory</i> | Jenis: Kuantitatif Model: SPSS. Populasi: Pegawai universitas negeri di Khyber Sampel: 281 pegawai Objek: Universitas negeri di Khyber | a. <i>Stress</i> → <i>EP</i> (-) b. <i>WO</i> → <i>EP</i> (-) Novelty: Menunjukkan bahwa beban kerja berlebih dan tekanan psikologis di universitas negeri secara empiris menurunkan performa pegawai, memperlihatkan perlunya kebijakan manajemen stres di sektor publik pendidikan GAP: Belum banyak riset yang menguji pengaruh simultan <i>stress</i> dan <i>overload</i> kerja terhadap performa di sektor publik |  |
| 7 | Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja dengan <i>Work Life Balance</i> sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai DPRD Kabupaten Ngawi) – Putri & Primadineska (2023) https://doi.org/10.35917/cb.v4i1.408 | Independen: <i>Workload</i> Dependen: <i>Employee Performance</i> Mediasi: <i>Work-Life Balance</i> Teori: <i>Role Conflict Theory, JD-R Theory</i> | Jenis: Kuantitatif Model: Regresi linier berganda. Populasi: 80 pegawai Sampel: 80 pegawai Objek: ASN DPRD Ngawi | a. <i>Workload</i> → <i>EP</i> (-) b. <i>WLB</i> → <i>EP</i> (+) c. <i>Workload</i> → <i>WLB</i> (-) d. <i>WLB</i> memediasi pengaruh <i>Workload</i> → <i>EP</i> (+) Novelty: konteks ASN DPRD masih jarang diteliti, menekankan peran mediasi WLB GAP: Riset ASN DPRD masih minim |  |

| No | Judul, Peneliti, Tahun, DOI/Link | Variabel, Teori | Metode Penelitian | Temuan utama / Novelty, GAP | Kerangka penelitian |
|----|---|---|---|--|---|
| 8 | Pengaruh Beban Kerja, Tekanan Kerja dan Deadline terhadap Kinerja ASN pada Inspektorat Balaikota Batu – Ramadhan et al. (2022) https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/18146 | Independen: <i>Workload, Work Pressure, Deadline</i> Dependen: <i>Employee Performance</i> Teori: <i>Stress Theory, JD-R Theory</i> | Jenis: Kuantitatif Model: Regresi linier berganda. Populasi: 80 pegawai Sampel: 80 pegawai sampel jenuh Objek: ASN DPRD Ngawi | a. <i>Workload</i> → EP (+) b. <i>Work Pressure</i> → EP (+) c. <i>Deadline</i> → EP (+) Novelty: menambahkan variabel <i>deadline</i> dalam model → jarang dibahas dalam konteks ASN GAP: <i>Deadline</i> jarang diuji dalam konteks ASN |  |
| 9 | <i>Flexible Work Arrangement and Employee Performance in Idah Local Government Council.</i> Agono & Yusuf. 2022 | Independen: <i>Flexible Working Arrangement</i> Dependen: <i>Employee Performance</i> Teori: <i>Work/Family Border Theory</i> | Jenis: Kuantitatif Populasi: 889 pegawai Sampel: 275 pegawai Model: SPSS Objek: Local Government Council | FWA → EP (+) Novelty: Membuktikan bahwa penerapan FWA dalam pemerintahan lokal Nigeria dapat meningkatkan kinerja pegawai, efisiensi waktu, dan keseimbangan kerja-kehidupan GAP: Studi ini meneliti ASN tingkat lokal |  |
| 10 | <i>Evaluation Study of the Implementation of Flexible Working Arrangement in Public Sector Organization during Covid-19 Pandemic</i> – Tasrin et al. (2021), https://doi.org/10.20476/jbb.v28i3.1274 | Independen: <i>Flexible Working Arrangement</i> Dependen: <i>Employee Performance</i> Teori: <i>Organizational Flexibility Theory</i> | Jenis: Mix Method Populasi: 110 pegawai Sampel: 110 pegawai sampel jenuh Objek: | a. FWA → EP (+) b. Kesiapan Organisasi → FWA (+) Novelty: <i>evaluation study</i> FWA di instansi publik Indonesia, menunjukkan pentingnya kesiapan organisasi sebagai faktor pembeda GAP: |  |

| No | Judul, Peneliti, Tahun, DOI/Link | Variabel, Teori | Metode Penelitian | Temuan utama / <i>Novelty</i> , GAP | Kerangka penelitian |
|----|--|--|---|--|---|
| | | | Lembaga Administrasi Negara (LAN) | Kurangnya penelitian implementasi FWA di ASN Indonesia | |
| 11 | <i>Analysis of The Effect of Work from Home and The Use of Information Technology on Employee Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variable</i> – Sriyaningsih, Martini & Nursaid (2022) https://doi.org/10.35870/ijmsit.v2i1.469 | Independen: <i>Work From Home (X1), Use of Information Technology (X2)</i> Intervening: <i>Job Satisfaction (Z)</i> Dependen: <i>Employee Performance (Y)</i> Teori: <i>Job Satisfaction Theory, Performance Theory</i> | Jenis: <i>Kuantitatif</i> Model: WarpPLS 5.0 Populasi: Pegawai Dinas Lumajang & Jember Sampel: 78 responden Objek: Instansi pemerintahan daerah | a. WFH → EP (tidak signifikan) b. UIT → EP (+) c. JS → EP (+) d. WFH → JS → EP (+) e. UIT → JS → EP (+) Novelty: Integrasi WFH-IT-job satisfaction pada konteks sektor publik pasca pandemi GAP: Penelitian sebelumnya dominan membahas dampak langsung WFH terhadap kinerja di sektor swasta |  |
| 12 | <i>The Influence of Work-Life Balance and Workload on Work Commitment and Its Impact on Employee Performance</i> – Ali Basyah, Muhammad Adam & Mukhlis (2024) https://doi.org/10.18535/ijstrm/v12i03.em06 | Independen: <i>Work-Life Balance, Workload</i> Intervening: <i>Work Commitment</i> Dependen: <i>Employee Performance</i> Teori: <i>Social Exchange Theory, Job Demand-Resources (JD-R) Model</i> | Jenis: <i>Kuantitatif</i> Model: (SEM-AMOS) Populasi: 241 responden Sampel: 241 responden Objek: Instansi pemerintah daerah | Temuan: a. WLB → WC (+) b. Workload → WC (-) c. WLB → EP (tidak signifikan) d. Workload → EP (-) e. WC → EP (+) Novelty: Menunjukkan perbedaan efek mediasi <i>Work Commitment</i> antara <i>Work-Life Balance</i> (penuh) dan <i>Workload</i> (parsial) GAP: Penelitian lain hanya menilai pengaruh WLB dan <i>Workload</i> terhadap kinerja. tanpa <i>Commitment</i> |  |

| No | Judul, Peneliti, Tahun, DOI/Link | Variabel, Teori | Metode Penelitian | Temuan utama / Novelty, GAP | Kerangka penelitian |
|----|---|---|---|---|--|
| 13 | <p><i>Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Employee Performance dengan Work-Life Balance sebagai Variabel Intervening</i> – Irfan Yussa, Shofia Amin & Sumarni (2024) https://doi.org/10.22437/jdm.v12i04.36049</p> | <p>Independen: <i>Flexible Working Arrangement (FWA)</i> Intervening: <i>Work-Life Balance (WLB)</i> Dependen: <i>Employee Performance (EP)</i> Teori: <i>Work-Life Balance Theory, Social Exchange Theory</i></p> | <p>Jenis: Kuantitatif Model: SEM-PLS Populasi: Seluruh DPRD Jambi Sampel: Seluruh DPRD Jambi Objek: Kantor Sekretariat DPRD Jambi</p> | <p>a. FWA → EP (+) b. FWA → WLB (+) c. WLB → EP (+) d. FWA → WLB → EP (+) Novelty: Membuktikan Work-Life Balance sebagai mediator signifikan dalam pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Employee Performance di instansi publik daerah. GAP: Belum banyak studi yang uji peran mediasi WLB pada pengaruh FWA dan kinerja di sektor publik</p> |  <pre> graph LR X(FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT(X)) -- H1 --> Y(EMPLOYEE PERFORMANCE(Y)) X -- H2 --> Z(WORK LIFE BALANCE(Z)) Z -- H3 --> Y X -.- H4 -.- Z </pre> |
| 14 | <p><i>The Implication of Supervisor Support and Flexible Working Arrangement on Job Satisfaction and Job Performance, Mediated by Work-Life Balance</i> – Anggita Rachmanantya & Fanny Martdianty (2023) https://doi.org/10.1063/5.0157155</p> | <p>Independen: <i>Flexible Working Arrangement, Supervisor Support</i> Intervening: <i>Work-Life Balance</i> Dependen: <i>Satisfaction, Employee Performance</i> Teori: <i>Work-Life Balance Theory, Social Support Theory</i></p> | <p>Jenis/Model: Kuantitatif – SEM (LISREL) Populasi/Sampel: 391 ASN di instansi pemerintah Indonesia</p> | <p>a. FWA → WLB (+) b. SS → WLB (+) c. WLB → JS (+) d. JS → KN (+) e. FWA → WLB → JP (+) Novelty: Bukti empiris pengaruh simultan FWA dan dukungan atasan terhadap kinerja melalui <i>work-life balance</i> di instansi pemerintah Indonesia GAP: Perdebatan efek jangka panjang FWA pada kinerja dan keseimbangan kerja-kehidupan di sektor publik Indonesia</p> |  <pre> graph LR X1(Flexible Working Arrangement (X1)) --> Z(Work-Life Balance (Z)) X2(Supervisor Support (X2)) --> Z Z --> Y1(Satisfaction (Y)) Z --> Y2(Employee Performance (Y)) X1 --> Y1 X1 --> Y2 X2 --> Y1 X2 --> Y2 </pre> |
| 15 | <p><i>The Impact of Working from Home on the Civil Servant Administration Performance During Covid-19 Pandemic</i> – Suci Hati et al. (2022) Quantitative Economics and Management Studies (QEMS), Vol. 3 No. 5</p> | <p>Independen: <i>Working from Home</i> Moderator: Covid-19 Pandemic Dependen: <i>Employee Performance</i></p> | <p>Jenis/Model: Kuantitatif – SEM-PLS (SmartPLS 3) Populasi/Sampel: 72 ASN di Provinsi Banten</p> | <p>a. WFH → EP (+) b. WFH x Covid-19 → EP (-) Novelty: Menunjukkan bahwa WFH tetap meningkatkan kinerja ASN meskipun dalam kondisi krisis pandemi, tetapi efek moderasinya lemah</p> |  <pre> graph LR X(Working from home (X)) --> Y(Employee Performance (Y)) Z(Covid 19 Pandemic (Z)) -.-> X </pre> |

| No | Judul, Peneliti, Tahun, DOI/Link | Variabel, Teori | Metode Penelitian | Temuan utama / Novelty, GAP | Kerangka penelitian |
|----|--|---|--|---|---|
| | https://doi.org/10.35877/454RI.qems1080 | Teori: Motivasi Intrinsik dan Teori Autonomi Kerja | | GAP: Minimnya bukti empiris tentang efektivitas WFH pada kinerja ASN selama pandemi di sektor publik Indonesia | |
| 16 | The Influence of Flexible Working Arrangement on Individual Performance at The Government Office – Cipta Gusti Batara M. Nur, Henndy Ginting, & Dedy Sushandoyo (2025) https://doi.org/10.2991/978-94-6463-758-8_60 | Independen: Flexible Working Arrangement Dependen: Employee Performance Teori: Organizational Adaptation Theory, Work Design Theory | Jenis/Model: Systematic Literature Review (SLR) – Database Scopus Populasi/Sampel: Studi literatur dari berbagai penelitian FWA | <i>Flexible Working Arrangement</i> → <i>Employee Performance (+)</i> Novelty: Memberikan tinjauan sistematis pertama tentang penerapan FWA di sektor pemerintahan Indonesia dan celah riset untuk studi empiris lanjutan GAP: Minimnya penelitian tentang penerapan FWA di sektor publik, khususnya pemerintahan Indonesia |  |
| 17 | <i>The Influence of Work-Life Balance and Transformational Leadership on the Performance of Educational Staff via Organizational Citizenship Behavior in Higher Education</i> – Yenti & Afriyeni (2025) http://ijmurhica.ppj.unp.ac.id/index.php/ijmurhica | Independen: Work-Life Balance (X1), Transformational Leadership (X2) Intervening: Organizational Citizenship Behavior (Z) Dependen: Employee Performance (Y) Teori: Organizational Citizenship Behavior Theory, Work-Life Balance Theory | Jenis/Model: Kuantitatif – Path Analysis (SPSS) Populasi/Sampel: 34 tenaga kependidikan – saturated sampling | a. $WLB \rightarrow EP (+)$ b. $TL \rightarrow EP (+)$ c. $WLB \rightarrow OCB \rightarrow EP (+)$ d. $TL \rightarrow OCB \rightarrow EP (+)$ Novelty: Menunjukkan bahwa <i>OCB</i> adalah penghubung utama antara <i>work-life balance</i> dan <i>transformational leadership</i> terhadap kinerja tenaga kependidikan di pendidikan tinggi GAP: Belum banyak yang meneliti peran mediasi <i>OCB</i> dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia |  |

| No | Judul, Peneliti, Tahun, DOI/Link | Variabel, Teori | Metode Penelitian | Temuan utama / Novelty, GAP | Kerangka penelitian |
|----|---|--|--|--|--|
| 18 | <p><i>The Mediating Role of Burnout in the Effect of Emotional Exhaustion and Work Overload on Job Performance of Civil Servants of the Bengkulu Provincial Government.</i> Rambe & Pareke (2024). https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1483</p> | <p>Independen: <i>Work Overload, Emotional Exhaustion</i> Intervening: <i>Burnout</i> Dependen: <i>Employee Performance</i> Teori: <i>Job Demand-Resource (JD-R) Theory, Stress-Strain Model</i></p> | <p>Jenis/Model: Kuantitatif – PLS Populasi dan Sampel 120 PNS Pemerintah Provinsi Bengkulu</p> | <p>a. $WO \rightarrow Burnout (+)$ b. $EE \rightarrow Burnout (+)$ c. $Burnout \rightarrow EP (-)$ d. $WO \rightarrow EP (-)$ e. $EE \rightarrow EP (-)$ f. $WO \rightarrow Burnout \rightarrow Burnout (-)$ g. $EE \rightarrow Burnout \rightarrow EP (-)$ Novelty: Mengonfirmasi efektivitas PLS untuk menganalisis pengaruh <i>stress</i> kerja di sektor publik GAP: -</p> |  |
| 19 | <p>Pengaruh Stres Kerja dan Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Samarinda Utara – Sabrina Aida Putri Salsabila Aju, Jubaidi, & Rinda Sandayani Karhab (2025) https://doi.org/10.30605/jss.5.1.2025.746</p> | <p>Independen: Stres Kerja, <i>Work-Life Balance</i> Dependen: <i>Employee Performance</i> Teori: <i>Work-Life Balance Theory, Job Stress Theory</i></p> | <p>Jenis/Model: Kuantitatif – Regresi Linier Berganda (SPSS 25) Populasi/Sampel: 125 pegawai (ASN dan non-ASN) Samarinda Utara; 100 responden akhir</p> | <p>a. $SK \rightarrow EP$ (tidak signifikan) b. $WLB \rightarrow EP (+)$ Novelty: Menunjukkan pentingnya manajemen <i>work-life balance</i> sebagai <i>determinan</i> utama kinerja pegawai pemerintah di level kecamatan, meski stres kerja tidak terbukti signifikan GAP: Tidak konsisten pada pemerintahan tingkat kecamatan</p> |  |
| 20 | <p>Peran Mediasi Stres Kerja atas Pengaruh Beban Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan). Rohmaniah et. al. (2023)</p> | <p>Independen: Beban Kerja, Konflik Kerja Mediasi: Stres Kerja Dependen: <i>Employee Performance</i> Teori: Teori Stres Kerja dan Teori Kinerja</p> | <p>Pendekatan: Kuantitatif Populasi dan sampel: 35 pegawai analisis: SEM-PLS</p> | <p>a. $BK \rightarrow EP$ (tidak signifikan) b. $KK \rightarrow EP$ (tidak signifikan) c. $BK \rightarrow SK (+)$ d. $KK \rightarrow SK (+)$ e. $SK \rightarrow EP (-)$ f. $BK \rightarrow SK \rightarrow EP (-)$ g. $KK \rightarrow SK \rightarrow EP (-)$ Novelty: stres kerja berperan penting GAP: Hasil pengaruh antar variabel tidak konsisten</p> |  |

C. Pengaruh Antarvariabel dan Hipotesis

1. Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh *flexible working arrangement* sangat berkaitan dengan kinerja pegawai. Akan tetapi terdapat inkonsistensi penelitian terdahulu mengenai pengaruh *flexible working arrangement* terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Eshun & Segbenya (2024) menjelaskan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel seperti waktu kerja mampu mendorong kinerja yang lebih tinggi dari pegawai. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Alanazi & Hadi (2024); Amelia et al. (2023); Ananda (2024); Eshun & Segbenya (2024); Gunawan & Frankiska, 2020; Mahendra & Kurniawati (2024); Rachmanantya & Martdianty (2023); Yussa et al. (2024) yang menyatakan bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Akan tetapi meningkatnya *flexible working arrangement* yang tidak diawasi oleh manajemen akan menurunkan kinerja pegawai (Pradipta & Martdianty, 2023). Di sisi lain penelitian yang dilakukan oleh Hediningrum (2023); Listyowati et al. (2021); Siskayanti & Sanica (2022) yang menyatakan bahwa *flexible working arrangement* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dengan mempertimbangkan inkonsistensi hasil pengaruh antar variabel, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: *flexible working arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Pengaruh *Work Overload* terhadap Kinerja Pegawai

Work overload memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Beberapa peneliti memiliki pandangan berbeda mengenai *work overload* terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Nugraha et al. (2023) menjelaskan bahwa beban kerja yang berlebih yang akibatkan oleh tuntutan kerja yang berlebih, tenggat waktu yang terbatas akan menurunkan kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Ramadhani et al. (2022); Valencia & Rinamurti (2024) yang menyatakan bahwa *work overload* berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja pegawai.

Akan tetapi menurut Zerlina & Budiono (2024) *work overload* juga memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai dimana beban kerja yang tinggi akan menciptakan suasana kompetitif dan mendorong pegawai untuk berprestasi lebih baik yang akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Pernyataan ini sesuai dengan pernyataan yang dilakukan oleh Ambar et al., (2023); Basyah et al. (2024); Rambe & Pareke (2024) Raja et al., (2023); Tinambunan et al. (2022) yang menyatakan bahwa *work overload* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ramadhan et al. (2022); Nugraha (2024); Rohmaniah et al. (2023) yang menyatakan bahwa *work overload* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dengan mempertimbangkan inkonsistensi hasil pengaruh antar variabel, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: *work overload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

3. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai

Work life balance merupakan salah satu pencapaian ketika individu memperoleh keseimbangan dalam membagi perannya dengan baik dalam dunia kerja maupun dalam kehidupan pribadi mereka (Gunawan & Frankiska, 2020). *Work life balance* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Peneliti menemukan inkonsistensi hasil antara *work life balance* dengan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Eshun & Segbenya (2024) dimana ketiga pegawai mencapai titik *work life balance* antara pekerjaan dan keluarga akan membuat pegawai menjadi lebih fokus dalam memenuhi kedua tuntutan tersebut. Dengan adanya keseimbangan ini, pegawai tidak hanya dapat memberikan perhatian yang optimal pada tugas-tugas pekerjaan, tetapi juga dapat melibatkan diri secara penuh dalam kehidupan keluarga mereka. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Devi et al. (2024); Gunawan & Frankiska (2020); Ha et al. (2024); Hediningrum (2023); Mahendra & Kurniawati (2024); Nugraha (2024); Singh & Khanna (2024) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Rahmawati et al. (2021) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja

pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Alanazi & Hadi (2024); Gunawan et al. (2024); Kurniasari & Dewi (2023); Putri et al. (2024); Zerlina & Budiono (2024) menolak penelitian lain dimana *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dengan mempertimbangkan inkonsistensi hasil pengaruh antar variabel, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃: *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

4. Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap *Work Life Balance*

Penelitian dari Susanto (2025) menunjukkan bahwa penerapan *Flexible Working Arrangement* memberikan kesempatan bagi pegawai Aparatur Sipil Negara untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, di mana fleksibilitas waktu dan tempat kerja mendorong peningkatan *work life balance* serta produktivitas ASN. Hasil serupa dikemukakan oleh Rachmanantya & Martdianty (2023) yang menemukan bahwa FWA berpengaruh positif terhadap *work life balance*, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai di instansi pemerintah Indonesia.

Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil positif. Petitta & Ghezzi (2025) menemukan efek kurvilinear antara fleksibilitas kerja dan *work life balance*, di mana tingkat fleksibilitas yang terlalu tinggi justru menurunkan *work life balance* karena pegawai kesulitan memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi. Sementara itu, penelitian Hediningrum (2023);

Listyowati et al. (2021) menemukan bahwa FWA tidak berpengaruh signifikan terhadap *work life balance*, karena kebijakan fleksibilitas tidak selalu diikuti dengan pengaturan beban kerja dan dukungan organisasi yang memadai, sehingga keseimbangan hidup tetap sulit tercapai.

Dengan mempertimbangkan inkonsistensi hasil pengaruh antar variabel, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: *flexible working arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work life balance* di Kantor wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

5. Pengaruh *Work Overload* terhadap *Work Life Balance*

Beberapa penelitian menemukan bahwa *work overload* memiliki inkonsisten hasil *work life balance*. Natanael et al. (2023) menyatakan bahwa *work overload* dapat berkontribusi positif dikarenakan beban kerja tinggi dapat memperkuat *work life balance* apabila pegawai memiliki kendali atas waktu dan dukungan organisasi yang memadai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zorec et al. (2021) dimana *work overload* berpengaruh positif signifikan terhadap *work life balance*.

Namun, sebagian besar penelitian menunjukkan pengaruh negatif signifikan antara *work overload* dan *work life balance*. Putri & Primadineska (2023) menjelaskan bahwa beban kerja berlebihan menurunkan *work life balance* pegawai DPRD Kabupaten Ngawi karena pegawai sulit memisahkan waktu pribadi dan pekerjaan. Penelitian Basyah et al. (2024) menjelaskan hal yang serupa dimana peningkatan *workload* menyebabkan kelelahan dan konflik peran yang mengganggu keseimbangan hidup. Penelitian ini sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Rambe & Pareke (2024) dimana *work overload* berpengaruh negatif signifikan terhadap *work life balance*.

Sementara itu, sejumlah penelitian menemukan bahwa pengaruh *work overload* terhadap *work life balance* bersifat tidak signifikan. Penelitian yang dilakukan Ramadhan et al. (2022) menjelaskan bahwa beban kerja tinggi belum tentu menurunkan keseimbangan hidup karena beberapa pegawai mampu beradaptasi melalui manajemen waktu yang baik dan dukungan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hediningrum (2023) menjelaskan bahwa *work overload* tidak berpengaruh terhadap *work life balance*.

Dengan mempertimbangkan inkonsistensi hasil pengaruh antar variabel, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₅: *work overload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work life balance* di Kantor wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

6. Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh *Work Life Balance*

Work life balance pada penelitian ini, digunakan sebagai mediasi pada variabel *flexible working arrangement* dan *work overload* terhadap kinerja pegawai. Terdapat inkonsistensi hasil penelitian dimana terdapat pengaruh *indirect flexible working arrangement* dan *work overload* terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*.

Eshun & Segbenya (2024); Mahendra & Kurniawati (2024) menjelaskan bahwa secara *indirect flexible working arrangement* memiliki pengaruh

signifikan positif terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*. Hal tersebut dikarenakan pegawai diberi kebebasan dalam mengatur waktu kerja mereka akan meningkatkan keseimbangan di lingkungan kerja dan lingkungan pribadi yang akan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Eshak (2021); Eshun & Segbenya (2024); Mahendra & Kurniawati (2024); Rachmanantya & Martdianty (2023); Yussa et al. (2024) dimana secara *indirect flexible working arrangement* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ha et al. (2024); Safira & Wahyuningsih (2024); Syihabudhin et al. (2020) menolak penelitian sebelumnya dimana secara *indirect flexible working arrangement* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*.

Dengan mempertimbangkan inkonsistensi hasil pengaruh antar variabel, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₆: *flexible working arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance* di Kantor wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

7. Pengaruh *Work Overload* terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh *Work Life Balance*

Work overload secara *indirect* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*. Terdapat inkonsistensi hasil mengenai *work overload* terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*. Ambar et al. (2023) menjelaskan bahwa *work overload* secara *indirect* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

yang dimediasi oleh *work life balance* dimana pegawai yang menyelesaikan banyak pekerjaan akan memberikan ruang lebih untuk *work life balance* yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

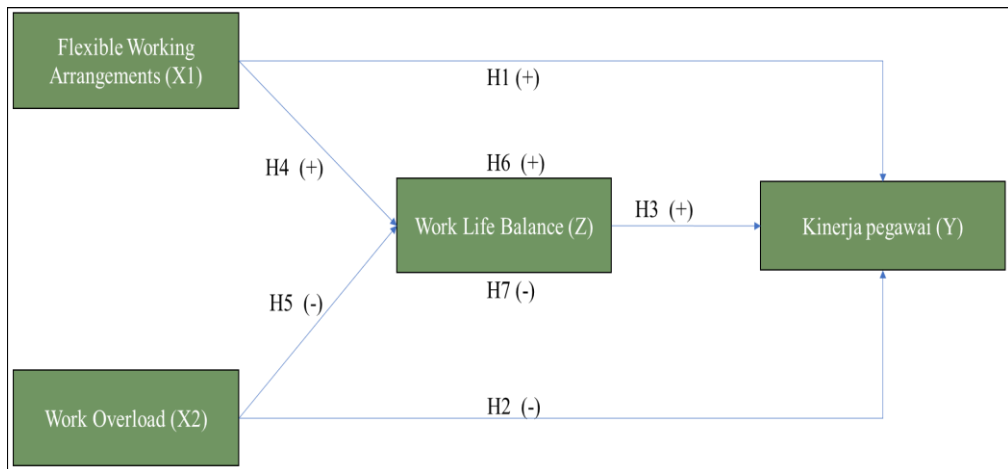
Penelitian yang dilakukan oleh Kelly & Moen (2021) menjelaskan hal yang berbeda dimana meskipun ada beban kerja yang tinggi, jika karyawan dapat mencapai *work life balance* yang baik, akan mengurangi dampak negatif dari *work overload* terhadap kinerja mereka dapat diminimalisir. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Nurwahyuni (2019) Ambar et al. (2023); Basyah et al. (2024) menjelaskan bahwa *work overload* secara *indirect* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*.

Dengan mempertimbangkan inkonsistensi hasil pengaruh antar variabel, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H7: *work overload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance* di Kantor wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

D. Kerangka Penelitian

Berdasarkan inkonsistensi hasil penelitian terdahulu serta variasi temuan mengenai arah dan kekuatan pengaruh antar variabel, peneliti menyusun kerangka penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai alur pemikiran dan keterkaitan antar variabel yang diteliti yang dapat dijelaskan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan yang berlandaskan pada filsafat positivisme, menekankan pada data numerik yang diolah dengan metode statistik untuk menguji hipotesis. Menurut Creswell (2014), penelitian kuantitatif adalah suatu metode untuk menguji teori objektif dengan memeriksa pengaruh antar variabel yang dapat diukur menggunakan instrumen penelitian, sehingga data berupa angka dapat dianalisis dengan prosedur statistik. Sejalan dengan hal tersebut, Sekaran (2021) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berlandaskan pengumpulan data numerik, diolah dengan teknik statistik, untuk menguji pengaruh antar variabel, mengukur fenomena, serta menguji hipotesis. Dengan demikian, pendekatan kuantitatif dipandang tepat untuk penelitian ini karena berfokus pada pengujian pengaruh sebab-akibat dari variabel *flexible working arrangement* dan *work overload* terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance* di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan kepada Pegawai Negeri Sipil di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi pegawai yang mengalami *work overload* dan kurangnya pemanfaatan *flexible working arrangement* yang berimbas pada

kinerja pegawai serta kurangnya tingkat *work life balance* di para pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta.

Untuk waktu penelitian dilakukan selama periode Juli sampai dengan Desember 2025 agar memperoleh data yang *representative* mengenai pengalaman pegawai terkait dengan variabel yang diteliti dapat dilihat dalam tabel 3.1.

Tabel 3.1. Waktu Penelitian

| No | Kegiatan Penelitian | Agustus | September | Oktober | November | Desember |
|----|--|---------|-----------|---------|----------|----------|
| 1. | Identifikasi masalah dan perumusan judul | √ | | | | |
| 2. | Riset Lokasi | | √ | | | |
| 3. | Penentuan Objek Penelitian | | | √ | | |
| 4. | Penyebaran Kuesioner | | | | √ | |
| 5. | Pengolahan dan analisis data | | | | | √ |

C. Populasi

Menurut Sekaran (2021), Populasi merupakan seluruh elemen atau unit yang memiliki karakteristik tertentu yang menjadi objek penelitian sehingga populasi pada penelitian ini yaitu seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta yaitu sebanyak 139 pegawai.

D. Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sekaran (2021), sampling adalah proses pemilihan sejumlah elemen (sampel) dari populasi sedemikian rupa sehingga karakteristik sampel dapat merepresentasikan karakteristik populasi secara keseluruhan. Teknik pengambilan *sample* menggunakan sensus dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian (Sekaran, 2021).

E. Sampel Penelitian

Menurut Sekaran (2021), sampel adalah sebagian dari populasi yang dipilih dengan teknik tertentu, mewakili populasi tersebut. Populasi penelitian ini yaitu seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta yang berjumlah 139 responden. Maka jumlah sampel sebesar 139 responden. Untuk memberikan gambaran mengenai komposisi populasi, berikut disajikan distribusi pegawai berdasarkan unit kerja:

Tabel 3.2. Distribusi Sampel

| Unit Kerja | Jumlah |
|---|---------------|
| Kepala Kantor Wilayah | 1 |
| Bagian Umum | 26 |
| Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan | 13 |
| Bidang Keberatan, Banding dan Pengurangan | 26 |
| Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelejen dan Penyidikan | 39 |
| Bidang Pendaftaran, Ekstensifikasi dan Penilaian | 16 |
| Bidang Penyuluhan Pelayanan dan Hubungan Masyarakat | 18 |
| Total Pegawai | 139 |

Sumber: Unit Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta (2025)

F. Jenis Data

Jenis data pada penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan secara langsung melalui wawancara individu atau kelompok, survei dengan serangkaian pertanyaan, atau observasi langsung (Sekaran, 2021). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan survei untuk mengetahui pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen.

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui *google form* kepada pegawai Kantor Wilayah

Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Kuesioner adalah sekumpulan pertanyaan tertulis yang telah disiapkan sebelumnya untuk dijawab oleh responden, biasanya dengan pilihan jawaban yang jelas dan terdefinisi (Sekaran, 2021). Skala *Likert* dapat digunakan untuk mengukur variabel dan variabel indikator dapat berfungsi sebagai variabel deskriptif. Variabel indikator dijadikan tolak ukur pada saat penyusunan instrumen berupa pernyataan. Pernyataan pada *Likert* dibagi menjadi 2 yaitu pernyataan positif untuk variabel *flexible work arrangement*, *work life balance* dan kinerja pegawai dan pernyataan negatif untuk variabel *work overload*. Berikut tabel skor skala *Likert* pada penelitian ini:

Tabel 3.3. Skor Skala *Likert*

| No. | Skala | Pernyataan Positif | Pernyataan negatif |
|-----|---------------------------|--------------------|--------------------|
| 1. | Sangat Setuju (SS) | 5 | 1 |
| 2. | Setuju (S) | 4 | 2 |
| 3. | Netral (N) | 3 | 3 |
| 4. | Tidak Setuju (TS) | 2 | 4 |
| 5. | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 | 5 |

Sumber: Data diolah (2025)

Mengacu pada ketentuan tersebut, setelah mendapatkan data kuesioner selanjutnya dilakukan perhitungan statistik sehingga dapat diketahui bobot nilai dari setiap item pertanyaan dari penelitian. Berdasarkan bobot nilai tersebut, interval penilaian digunakan untuk mengelompokkan nilai rata-rata jawaban responden ke dalam kategori tertentu sesuai dengan skala *Likert* lima poin. Berikut perhitungannya:

$$\begin{aligned} \text{Nilai jenjang interval} &= \frac{\text{nilai indeks tertinggi} - \text{nilai indeks terendah}}{\text{jumlah kriteria pernyataan}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

Berdasarkan nilai interval tersebut, Berdasarkan nilai interval tersebut, rentang nilai rata-rata (mean) jawaban responden dibagi ke dalam lima kategori penilaian, yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi dengan interval 0,8 setiap kategori. Berikut hasilnya:

Tabel 3.4. Nilai Interval Skala *Likert*

| Range Mean | Kategori pernyataan positif | Kategori pernyataan negatif |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1,00 – 1,80 | Sangat Rendah | Sangat Tinggi |
| 1,81 – 2,61 | Rendah | Tinggi |
| 2,62 – 3,42 | Sedang | Sedang |
| 3,43 – 4,22 | Tinggi | Rendah |
| 4,23 – 5,00 | Sangat Tinggi | Sangat Rendah |

Sumber: Data diolah (2025)

H. Klasifikasi Variabel Penelitian

Variabel merupakan elemen yang menyebabkan terjadinya variasi atau perbedaan nilai dalam suatu penelitian dan berfungsi sebagai faktor yang dapat diukur, di mana perubahan pada satu variabel berpotensi mempengaruhi variabel lainnya (Sekaran, 2021). Dalam penelitian ini digunakan tiga jenis variabel, yaitu dua variabel *independen*, satu variabel mediasi, dan satu variabel *dependen*. Variabel *independen* adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif maupun negatif (Sekaran, 2021), yang dalam penelitian ini meliputi *flexible working arrangement* dan *work overload*. Selanjutnya, variabel mediasi merupakan variabel yang berperan sebagai perantara antara variabel *independen* dan variabel *dependen*, serta membantu menjelaskan mekanisme pengaruh variabel independen terhadap variabel *dependen* (Sekaran, 2021), di mana variabel mediasi dalam penelitian ini adalah

work life balance. Adapun variabel *dependen*, yang juga dikenal sebagai variabel terikat, merupakan variabel yang menjadi fokus utama dalam penelitian (Sekaran, 2021), yaitu kinerja pegawai.

I. Definisi Operasional – Variabel yang Diteliti

Untuk memberikan gambaran secara terperinci mengenai variabel yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti menyusun tabel berisi definisi operasional dari variabel yang diteliti dengan indikator sebagai berikut:

Tabel 3.5. Definisi Operasional

| No. | Variabel | Definisi variabel | Indikator |
|-----|---|--|--|
| 1 | <i>Flexible working arrangement</i> (X_1) | <i>Flexible working arrangement</i> adalah pola kerja ASN yang memungkinkan penyesuaian lokasi dan/atau waktu kerja untuk mencapai target kinerja organisasi dengan dukungan sistem pemerintahan berbasis elektronik. Pasal 1 Permen PANRB Nomor 4 tahun 2025 | <ul style="list-style-type: none"> - Pengaturan waktu kerja - Pengaturan lokasi kerja - Kejelasan sistem kerja ASN - Kesesuaian pelaksanaan FWA dengan ketentuan kerja ASN - Kontinuitas prosedur kerja dalam penerapan FWA - Kesiapan sarana kerja fleksibel <p style="text-align: center;">Permen PANRB Nomor 4 Tahun 2025</p> |
| 2 | <i>Work overload</i> (X_2) | <i>Work overload</i> merupakan besarnya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh suatu jabatan/unit dalam periode waktu tertentu PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2020 | <ul style="list-style-type: none"> - Frekuensi penugasan tambahan di luar jabatan - Banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam batas waktu singkat - Tingkat kompleksitas tugas yang menuntut konsentrasi tinggi - Banyaknya tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan <p style="text-align: center;">PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2020</p> |
| 3 | <i>Work life balance</i> (Z) | <i>Work Life Balance</i> yaitu cara menciptakan keseimbangan kehidupan kerja dengan kehidupan sosial ASN Pasal 3 PermenPANRB Nomor 4 Tahun 2025 | <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan terhadap pengaturan pekerjaan dan kehidupan pribadi - Keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi - Tingkat stres atau beban mental <p style="text-align: center;">PermenPANRB Nomor 4 Tahun 2025</p> |
| 4 | Kinerja pegawai | Kinerja pegawai adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam periode tertentu sesuai | <ul style="list-style-type: none"> - Pencapaian target kerja - Kualitas hasil kerja - Ketepatan waktu penyelesaian tugas |

| No. | Variabel | Definisi variabel | Indikator |
|-----|----------|--|---|
| | | dengan ekspektasi kinerja yang telah ditetapkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 | <ul style="list-style-type: none"> - Efisiensi dalam penggunaan sumber daya/biaya - Orientasi pelayanan - Akuntabilitas dalam bekerja - Kompetensi pelaksanaan tugas - Adaptabilitas terhadap perubahan - Kolaborasi dalam pekerjaan PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 |

J. Teknik Analisis Data

Metode yang digunakan pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* berbasis *partial least squares* (SEM-PLS) yang merupakan metode analisis berbasis varians. SEM-PLS digunakan pada penelitian ini dikarenakan metode ini dapat menangani sampel yang relative kecil dan mampu menganalisis pengaruh variabel laten yang tidak membutuhkan asumsi normalitas data yang ketat (Hair et al., 2021). Metode analisis data peneliti bagi menjadi dua analisis data yaitu analisis deskriptif dan model *partial least square* (PLS).

1. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif merupakan pendekatan statistik yang digunakan untuk mengevaluasi data dengan cara menggambarkan atau menguraikan informasi yang telah dikumpulkan, tanpa berusaha membuat kesimpulan yang dapat diterapkan secara umum (Sekaran, 2021). Dalam penelitian ini, analisis deskriptif dibagi menjadi dua bagian, yaitu profil umum responden dan penilaian responden terhadap variabel yang diteliti.

Gambaran umum responden akan memberikan informasi mengenai distribusi data responden berdasarkan jenis kelamin, umur dan lama bekerja.

Data penelitian ini digunakan untuk memahami karakteristik populasi yang terlibat dalam penelitian. Penilaian responden dari segi variabel yang diteliti bertujuan untuk mengukur persepsi responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti. Pendeskripsian variabel dilakukan dengan menghitung nilai mean dan mempertimbangkan nilai interval dari nilai minimal dan maksimal pada nilai skala *likert* (Sekaran, 2021).

2. Analisis Data *Structural Equation Modelling* Berbasis *Partial Least Squares*

Pada penelitian ini, data dianalisis menggunakan *partial least squares* untuk menguji pengaruh antar variabel. PLS merupakan metode *variance-based Structural Equation Modeling* (SEM) yang memiliki keunggulan dalam menangani sampel relatif kecil, mampu mengestimasi model dengan variabel laten dan indikator, serta tidak mensyaratkan asumsi normalitas data yang ketat (Hair et al., 2021). Analisis penelitian ini dilakukan melalui dua tahap yaitu *measurement* model dan *structural* model. Berikut penjelasannya:

a. Analisis *Measurement Model* (*Outer Model*)

Tahap pertama dalam PLS adalah menilai *validity* dan *reliability* instrumen melalui *measurement* model. Tujuannya adalah memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan konstruk atau variabel laten yang dimaksud.

Validity adalah sejauh mana suatu indikator atau instrumen penelitian benar – benar mengukur apa yang seharusnya diukur (Hair et al., 2021). Uji validitas pada penelitian ini menggunakan *loading faktor* dan *average variance extracted (AVE)*. *Loading faktor* digunakan untuk mengukur

korelasi dimana dikatakan lolos validitas jika nilai lebih dari 0.70. Penelitian lain juga menggunakan *average variance extracted (AVE)* yang digunakan untuk mengukur seberapa besar varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk. Syarat lolos uji validitas jika nilai $AVE > 0.50$.

Reliability adalah konsistensi internal dari suatu instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabilitas ini menunjukkan apakah seperangkat indikator menghasilkan hasil yang stabil dan konsisten ketika digunakan untuk mengukur variabel laten (Hair et al., 2021). Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Kriteria pengujiannya yaitu variabel yang diteliti dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* $\geq 0,7$.

b. Analisis *Structural Model (Inner Model)*

Tahap kedua adalah pengujian *structural* model atau *inner* model. *Inner* model ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh kausal antar variabel laten. Pengujian ini menggunakan tiga poin antara lain uji *R Square adjusted*, *goodness of fit* dan pengujian hipotesis dan mediasi. Berikut penjelasannya:

- 1) *R Square adjusted* adalah ukuran yang menunjukkan seberapa baik variabel *independen* mampu menjelaskan variasi variabel *dependen* dengan mempertimbangkan jumlah prediktor yang digunakan dalam model (Hair et al., 2021). Kriteria pengujian sebagai berikut:
 - Nilai R^2 Adj mendekati 0 berarti model pada penelitian ini kurang mampu menjelaskan variasi variabel *dependen*.

- Nilai R^2 Adj mendekati 1 berarti model pada penelitian ini menjelaskan variasi pada variabel *dependen*.
 - R^2 Adj jarang mendekati 1. Menurut Hair et al. (2021) interpretasi nilai R^2 dapat dikategorikan sebagai berikut: nilai R^2 Adj sebesar 0,25 menunjukkan lemah, sebesar 0,50 menunjukkan moderat, dan sebesar 0,75 menunjukkan kuat.
- 2) *Goodness of fit* (GoF). Menurut Hair et al. (2021) *goodness of fit* adalah ukuran statistik yang menunjukkan sejauh mana model yang diestimasi sesuai (*fit*) dengan data yang diperoleh. Dalam SEM-PLS GoF diukur menggunakan beberapa indikator antara lain:
- *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) untuk mengukur rata-rata residual standar. SRMR dianggap baik jika < 0.08 (Henseler et al., 2016).
 - d_{ULS} dan d_G untuk menilai kesesuaian model dengan data empiris berdasarkan perbandingan dengan *bootstrap quantile*. Nilai keduanya menunjukkan *fit* jika nilai *saturated* model lebih kecil dari 95% *bootstrap quantile* (Henseler et al., 2016).
 - *Normed Fit Index* (NFI) untuk menilai kecocokan model dengan *baseline* model. NFI dinyatakan fit apabila ≥ 0.90 (Bentler & Bonett, 1980).
- 3) Pengujian Hipotesis dan Mediasi

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel dengan menggunakan teknik *bootstrapping*. Metode *bootstrapping* dilakukan dengan mengambil sampel secara acak dari data asli sehingga diperoleh distribusi empiris dari estimasi parameter. Selanjutnya, nilai *t-statistic* dan *p-value* yang dihasilkan dari proses *bootstrapping* digunakan sebagai dasar dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel dalam model.

Kriteria pengujian hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada nilai *t-statistic* dan *p-value* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* pada analisis PLS-SEM. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* $\geq t$ tabel dan nilai *p-value* $\leq 0,05$. Sebaliknya, hipotesis dinyatakan ditolak apabila nilai *t-statistic* $< t$ tabel dan *p-value* $> 0,05$.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskriptif Data Penelitian

1. Karakteristik Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta

Karakteristik dari dominasi pada penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.1. Karakteristik Pegawai Kanwil DJP DIY

| Kategori | Klasifikasi | Jumlah | Persentase |
|----------------------|---------------------------|--------|------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 88 | 63,31 |
| | Perempuan | 51 | 36,69 |
| Usia | 21–30 tahun | 25 | 17,99 |
| | 31–40 tahun | 48 | 34,53 |
| | 41–50 tahun | 31 | 22,30 |
| | 51–60 tahun | 35 | 25,18 |
| Domisili | Kabupaten Sleman | 49 | 35,25 |
| | Kota Yogyakarta | 32 | 23,02 |
| | Kabupaten Bantul | 24 | 17,27 |
| | Kabupaten Kulon Progo | 7 | 5,04 |
| | Kabupaten Gunung Kidul | 4 | 2,88 |
| | Lainnya (di luar DIY) | 23 | 16,55 |
| Pendidikan | SMA/D3 | 29 | 20,86 |
| | Strata 1 (S1) | 86 | 61,87 |
| | Strata 2 (S2) | 24 | 17,27 |
| Kategori Jabatan PNS | Struktural | 73 | 52,51 |
| | Fungsional | 66 | 47,49 |
| Golongan Pegawai | Penata Muda / IIIa | 18 | 12,95 |
| | Penata Muda Tk.I / IIIb | 12 | 8,63 |
| | Penata / IIIc | 14 | 10,07 |
| | Penata Tk.I / IIIId | 30 | 21,58 |
| | Pembina / IVa | 23 | 16,55 |
| | Pembina Tk.I / IVb | 7 | 5,04 |
| | Pembina Utama Muda / IVc | 5 | 3,60 |
| | Pembina Utama Madya / IVd | 1 | 0,72 |
| | Pengatur Muda Tk.I / IIb | 10 | 7,19 |
| | Pengatur / IIc | 18 | 12,95 |
| | Pengatur Tk.I / IIId | 1 | 0,72 |
| | Total Responden/Populasi | | 139 |

Berdasarkan hasil karakteristik Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), ditinjau dari jenis kelamin, PNS laki-laki berjumlah 88 orang atau sebesar 63,31 persen, sedangkan PNS perempuan berjumlah 51 orang atau sebesar 36,69 persen. Komposisi ini penting dalam konteks penelitian yang berkaitan dengan *work life balance*, mengingat perbedaan peran sosial dan tanggung jawab keluarga antara PNS laki-laki dan perempuan dapat mempengaruhi persepsi terhadap beban kerja dan *work life balance* (Chung & Lippe, 2020).

Dilihat dari usia, PNS berada pada rentang usia yang bervariasi. Kelompok usia 21–30 tahun sebesar 17,99 persen, usia 31–40 tahun sebesar 34,53 persen, usia 41–50 tahun sebesar 22,30 persen, dan usia 51–60 tahun sebesar 25,18 persen. Struktur usia ini mencerminkan kondisi kepegawaian yang didominasi oleh PNS pada fase karier menengah hingga lanjut. Pada fase ini, PNS umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang memadai serta menghadapi tuntutan kinerja dan tanggung jawab pekerjaan yang semakin kompleks, sehingga berpotensi meningkatkan *work overload* (Kundi et al., 2020).

Berdasarkan domisili tempat tinggal, sebagian besar PNS berdomisili di Kabupaten Sleman sebesar 35,25 persen, diikuti oleh Kota Yogyakarta sebesar 23,02 persen dan Kabupaten Bantul sebesar 17,27 persen. Sementara itu, PNS yang berdomisili di Kabupaten Kulon Progo sebesar 5,04 persen,

Kabupaten Gunung Kidul sebesar 2,88 persen, dan di luar wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta sebesar 16,55 persen. Variasi domisili ini memiliki implikasi terhadap efektivitas *flexible work arrangement* terutama terkait jarak tempuh, waktu perjalanan kerja, tingkat kelelahan, serta kualitas kehidupan pribadi PNS (Gajendran et al., 2014).

Ditinjau dari tingkat pendidikan, PNS dengan pendidikan SMA/D3 sebesar 20,86 persen, Strata 1 (S1) sebesar 61,87 persen, dan Strata 2 (S2) sebesar 17,27 persen. Komposisi ini menunjukkan bahwa secara umum PNS memiliki tingkat pendidikan yang memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kedinasan, baik pada jabatan struktural maupun fungsional (Wang et al., 2021).

Berdasarkan kategori jabatan, PNS dengan jabatan struktural sebesar 52,51 persen dan jabatan fungsional sebesar 47,49 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian PNS tidak hanya menjalankan fungsi operasional, tetapi juga memikul tanggung jawab manajerial, koordinasi, serta pengambilan keputusan. Jabatan struktural umumnya berkaitan dengan beban kerja yang lebih tinggi akibat tuntutan administrasi dan pencapaian target kinerja unit kerja (Wang et al., 2021).

Dilihat dari golongan pegawai, PNS tersebar pada berbagai jenjang kepangkatan. Golongan Penata Muda/IIIa sebesar 12,95 persen, Penata Muda Tingkat I/IIIb sebesar 8,63 persen, Penata/IIIc sebesar 10,07 persen, Penata Tingkat I/IIId sebesar 21,58 persen, Pembina/IVa sebesar 16,55 persen, Pembina Tingkat I/IVb sebesar 5,04 persen, Pembina Utama Muda/IVc

sebesar 3,60 persen, dan Pembina Utama Madya/IVd sebesar 0,72 persen. Selain itu, PNS pada golongan Pengatur Muda Tingkat I/Iib sebesar 7,19 persen, Pengatur/Iic sebesar 12,95 persen, dan Pengatur Tingkat I/IId sebesar 0,72 persen. Distribusi ini mencerminkan keberagaman jenjang karier PNS, dengan proporsi yang besar berada pada golongan menengah dan atas (Menezes & Kelliher, 2017).

Berdasarkan keseluruhan karakteristik tersebut, dapat disimpulkan bahwa PNS di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta secara umum merupakan PNS laki-laki, berada pada usia produktif 31–40 tahun, berdomisili di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, memiliki tingkat pendidikan Strata 1 (S1), menempati jabatan struktural, dan berada pada golongan kepangkatan menengah. Karakteristik ini menunjukkan bahwa PNS berada pada fase karier yang menuntut kinerja tinggi serta kesiapan dalam menghadapi beban kerja yang kompleks.

Kondisi ini relevan dengan ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) yang menekankan profesionalisme, adaptabilitas, dan pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan tugas ASN. Kelompok usia 31–40 tahun dapat dikategorikan sebagai generasi milenial, yang umumnya memiliki kemampuan adaptasi teknologi dan fleksibilitas kerja yang baik, sehingga mendukung implementasi *flexible work arrangement* dan pencapaian kinerja organisasi sesuai kebijakan yang berlaku.

a. Variabel yang Diteliti – Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan variabel kinerja pegawai (Y) didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2. Variabel yang Diteliti – Kinerja Pegawai (Y)

| Indikator | Pernyataan | Mean |
|-------------------|---|-------------|
| KP.1.1 | Saya mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan | 3,432 |
| KP.1.2 | Target kerja yang diberikan dapat saya penuhi sesuai ketentuan. | 3,209 |
| KP.2.1 | Hasil pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan. | 3,173 |
| KP.2.2 | Saya menghasilkan pekerjaan dengan tingkat ketelitian yang baik | 3,460 |
| KP.3.1 | Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan | 3,496 |
| KP.3.2 | Penyelesaian pekerjaan jarang mengalami keterlambatan | 3,360 |
| KP.4.1 | Saya menggunakan sumber daya kerja secara efisien dalam melaksanakan tugas | 3,245 |
| KP.4.2 | Penggunaan waktu dan fasilitas kerja dilakukan secara optimal. | 3,058 |
| KP.5.1 | Saya mengutamakan kepentingan penerima layanan dalam melaksanakan tugas | 2,885 |
| KP.5.2 | Saya memberikan pelayanan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. | 3,496 |
| KP.6.1 | Saya bertanggung jawab atas setiap tugas yang saya kerjakan | 3,403 |
| KP.6.2 | Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kewenangan dan aturan yang berlaku | 3,180 |
| KP.7.1 | Saya memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas yang diberikan. | 3,209 |
| KP.7.2 | Pengetahuan dan keterampilan saya mendukung pelaksanaan pekerjaan. | 3,065 |
| KP.8.1 | Saya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem atau kebijakan kerja | 3,137 |
| KP.8.2 | Saya terbuka terhadap perubahan cara kerja di lingkungan instansi | 3,237 |
| KP.9.1 | Saya bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas. | 3,273 |
| KP.9.2 | Koordinasi dengan rekan kerja berjalan dengan baik dalam pelaksanaan pekerjaan | 3,072 |
| <i>Score Mean</i> | | 3.243 |

Berdasarkan Tabel 4.2, nilai *score mean* variabel kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta sebesar 3,243. Mengacu pada kriteria interval skala *Likert* pada Tabel 3.4. dengan menggunakan pernyataan positif, nilai tersebut berada pada kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab kedinasan, namun belum sepenuhnya menunjukkan kinerja yang optimal.

Beberapa indikator kinerja menunjukkan nilai mean relatif lebih tinggi dibandingkan indikator lainnya. Indikator KP.2.2 mengenai ketelitian dalam menghasilkan pekerjaan mencatat nilai mean 3,460 yang menunjukkan bahwa pegawai cenderung mampu menjaga akurasi dan kualitas hasil kerja. Selain itu, indikator KP.3.1 terkait penyelesaian tugas sesuai waktu yang ditentukan serta KP.5.2 mengenai pemberian pelayanan sesuai ketentuan masing-masing memperoleh nilai mean sebesar 3,496 yang mencerminkan komitmen dalam memenuhi aspek ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap regulasi pelayanan (Mandalahi et al., 2024).

Di sisi lain, beberapa indikator memperoleh nilai mean yang relatif lebih rendah, seperti KP.5.1 terkait pengutamaan kepentingan penerima layanan (2,885) dan KP.4.2 mengenai optimalisasi penggunaan waktu dan fasilitas kerja (3,058). Temuan ini mengindikasikan masih adanya ruang perbaikan dalam aspek orientasi pelayanan dan efisiensi pemanfaatan sumber daya kerja.

Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa kinerja pegawai berada pada tingkat moderat, di mana standar kualitas dan ketepatan waktu relatif terjaga, namun efektivitas kerja dan orientasi pelayanan masih perlu ditingkatkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kemampuan pegawai dalam menjaga kualitas hasil kerja dan manajemen waktu merupakan faktor penting dalam pencapaian kinerja organisasi publik (Andeyo et al., 2024).

b. Variabel yang Diteliti – *Flexible Work Arrangement* (X_1)

Berdasarkan variabel *flexible work arrangement* (X_1) didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.3. Variabel yang Diteliti – *Flexible Work Arrangement* (X_1)

| Indikator | Pernyataan | Mean |
|------------------|---|-------------|
| FWA.1.1 | Saya memiliki keleluasaan dalam menyesuaikan jam kerja sesuai dengan karakteristik tugas kedinasan yang saya jalankan | 3,532 |
| FWA.1.2 | Pengaturan jam kerja memudahkan saya mengatur pelaksanaan tugas | 2,583 |
| FWA.2.1 | Saya diperbolehkan melaksanakan pekerjaan dari lokasi selain kantor sesuai kebijakan instansi | 3,518 |
| FWA.2.2 | Pengaturan lokasi kerja diterapkan secara jelas di unit kerja saya dengan mempertimbangkan jenis tugas kedinasan | 3,547 |
| FWA.3.1 | Ketentuan mengenai pengaturan jam dan lokasi kerja disampaikan secara jelas kepada pegawai sesuai tahapan penerapan di instansi | 3,705 |
| FWA.3.2 | Saya memahami mekanisme kerja dalam pengaturan jam dan lokasi kerja berdasarkan ketentuan dan tahapan yang berlaku | 3,655 |
| FWA.4.1 | Pelaksanaan pengaturan jam dan lokasi kerja di unit kerja saya telah disesuaikan dengan ketentuan kerja ASN | 3,727 |
| FWA.4.2 | Pengaturan jam dan lokasi kerja mengikuti aturan resmi yang ditetapkan instansi. | 3,532 |
| FWA.5.1 | Prosedur kerja tetap berjalan sesuai ketentuan meskipun jam dan lokasi kerja diatur berbeda dari jam kerja reguler | 3,755 |
| FWA.5.2 | Pengaturan jam dan lokasi kerja tidak menghambat alur prosedur kerja yang telah ditetapkan | 3,540 |

| Indikator | Pernyataan | Mean |
|-------------------|--|-------------|
| FWA.6.1 | Sarana dan prasarana kerja mendukung pengaturan jam dan lokasi kerja sesuai kebutuhan pelaksanaan tugas | 3,885 |
| FWA.6.2 | Sistem pemerintahan berbasis elektronik memadai untuk mendukung pengaturan jam dan lokasi kerja dalam pelaksanaan serta pemantauan tugas | 3,676 |
| <i>Score Mean</i> | | 3.638 |

Berdasarkan Tabel 4.3, nilai *score mean* variabel *flexible work arrangement* (FWA) sebesar 3,638. Mengacu pada tabel 3.4. kriteria interval skala *likert* dengan menggunakan pernyataan positif, nilai tersebut menunjukkan bahwa secara umum Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki persepsi tinggi terhadap penerapan pengaturan jam dan lokasi kerja oleh instansi.

Indikator dengan nilai mean tertinggi terdapat pada FWA.6.1 sebesar 3,885, yang berkaitan dengan dukungan sarana dan prasarana kerja dalam mendukung pengaturan jam dan lokasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketersediaan fasilitas dan infrastruktur kerja dinilai tinggi dalam mendukung implementasi *flexible work arrangement*, sehingga memudahkan PNS dalam menjalankan tugas kedinasan secara fleksibel (Wang et al., 2021).

Namun demikian, indikator dengan nilai mean terendah terdapat pada FWA.1.2 sebesar 2,583, yang berkaitan dengan kemudahan pengaturan jam kerja dalam membantu pelaksanaan tugas. Nilai ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan pengaturan jam kerja telah diterapkan, dalam praktiknya belum seluruh PNS merasakan kemudahan yang optimal. Kondisi ini mengindikasikan adanya perbedaan tingkat implementasi dan

adaptasi kebijakan di masing-masing unit kerja, sebagaimana dikemukakan dalam penelitian sebelumnya bahwa efektivitas *flexible work arrangement* sangat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan dan dukungan manajerial (Paolucci & Galetto, 2019).

c. Variabel yang Diteliti – *Work Overload* (X_2)

Berdasarkan variabel *work overload* (X_2) didapatkan hasil:

Tabel 4.4. Variabel yang Diteliti – *Work Overload* (X_2)

| Indikator | Pernyataan | Mean |
|-------------------|---|-------------|
| WO.1.1 | Saya sering menerima penugasan tambahan di luar tugas jabatan utama | 2,179 |
| WO.1.2 | Penugasan tambahan di luar jabatan diberikan secara berulang dalam periode tertentu | 2,482 |
| WO.2.1 | Saya harus menyelesaikan banyak pekerjaan dalam waktu yang relatif singkat | 2,352 |
| WO.2.2 | Tenggat waktu penyelesaian pekerjaan sering kali ketat | 2,345 |
| WO.3.1 | Pekerjaan yang saya tangani memiliki tingkat kompleksitas yang menyulitkan dalam pelaksanaannya | 2,151 |
| WO.3.2 | Tugas yang saya kerjakan menuntut konsentrasi yang berkelanjutan sehingga menambah beban kerja saya | 2,446 |
| WO.4.1 | Saya sering mengerjakan beberapa tugas penting dalam waktu yang bersamaan | 2,165 |
| WO.4.2 | Jumlah tugas yang harus saya tangani secara simultan tergolong banyak | 2,352 |
| <i>Score Mean</i> | | 2,309 |

Berdasarkan Tabel 4.4, nilai *score mean* variabel *work overload* sebesar 2,309. Mengacu pada tabel 3.4. kriteria interval skala *likert* dengan pernyataan negatif, nilai tersebut menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta secara umum berada pada tingkat beban kerja yang tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa PNS merasakan tuntutan pekerjaan

yang intens, baik dari sisi jumlah tugas, tekanan waktu, maupun kompleksitas pekerjaan yang harus diselesaikan tinggi.

Indikator dengan nilai mean tertinggi terdapat pada WO.3.1 sebesar 2,151 yang berkaitan dengan tingkat kompleksitas pekerjaan, diikuti oleh WO.4.1 sebesar 2,165 mengenai pelaksanaan beberapa tugas penting secara bersamaan. Hasil ini menunjukkan bahwa PNS tidak hanya menghadapi volume pekerjaan yang besar, tetapi juga tuntutan kognitif yang tinggi dalam menjalankan tugas kedinasan. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan tekanan kerja dan risiko kelelahan apabila tidak diimbangi pengelolaan beban kerja yang efektif (Bakker et al., 2023).

Sebaliknya, indikator dengan nilai mean terendah terdapat pada WO.1.2 sebesar 2,482 yang berkaitan dengan penugasan tambahan di luar jabatan yang diberikan secara berulang. Kondisi ini mencerminkan karakteristik organisasi sektor publik yang menuntut fleksibilitas peran serta kesiapan pegawai dalam merespons berbagai kebutuhan organisasi yang dinamis (Widiastuti & Mulyaningsih, 2024).

d. Variabel yang Diteliti – *Work Life Balance* (Z)

Berdasarkan variabel *work life balance* (Z) didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.5. Variabel yang Diteliti – *Work Life Balance* (Z)

| Indikator | Pernyataan | Mean |
|------------------|--|-------------|
| WLB.1.1 | Saya merasa pengaturan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sudah sesuai dengan kebutuhan saya | 3,237 |
| WLB.1.2 | Saya puas dengan pengaturan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang saya jalani | 3,353 |

| Indikator | Pernyataan | Mean |
|-------------------|--|-------------|
| WLB.2.1 | Saya dapat membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi | 3,403 |
| WLB.2.2 | Kehidupan pribadi saya tetap terjaga meskipun memiliki tuntutan pekerjaan | 3,266 |
| WLB.3.1 | Beban mental dari pekerjaan dapat saya kelola sehingga tidak mengganggu kehidupan pribadi | 3,115 |
| WLB.3.2 | Saya mampu menjaga kondisi mental agar tetap seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi | 3,288 |
| <i>Score Mean</i> | | 3.276 |

Berdasarkan Tabel 4.5, nilai *score mean* variabel *work life balance* sebesar 3,276. Mengacu pada tabel 3.4. kriteria interval skala *Likert* pernyataan positif, nilai tersebut menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta secara umum memiliki tingkat keseimbangan kehidupan kerja pada kategori sedang. Hasil ini mengindikasikan bahwa PNS relatif mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, namun belum sepenuhnya optimal dalam mengelola tekanan kerja yang dihadapi.

Indikator dengan nilai mean tertinggi terdapat pada WLB.2.1 sebesar 3,403, yang berkaitan dengan kemampuan PNS dalam membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selanjutnya, indikator WLB.1.2 mengenai kepuasan terhadap pengaturan waktu kerja dan kehidupan pribadi memperoleh nilai mean sebesar 3,353. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum PNS memiliki kemampuan manajemen waktu yang tinggi sehingga tidak sepenuhnya mengorbankan kehidupan pribadi demi tuntutan pekerjaan (Doerwald et al., 2021).

Sebaliknya, indikator dengan nilai mean terendah terdapat pada WLB.3.1 sebesar 3,115 yang berkaitan dengan kemampuan mengelola beban mental pekerjaan agar tidak mengganggu kehidupan pribadi. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingginya tuntutan pekerjaan berpotensi menimbulkan kelelahan mental yang berdampak pada penurunan keseimbangan kehidupan kerja apabila tidak dikelola secara efektif dikategorikan sedang (Firdaus et al., 2024).

B. Teknik Analisis Data

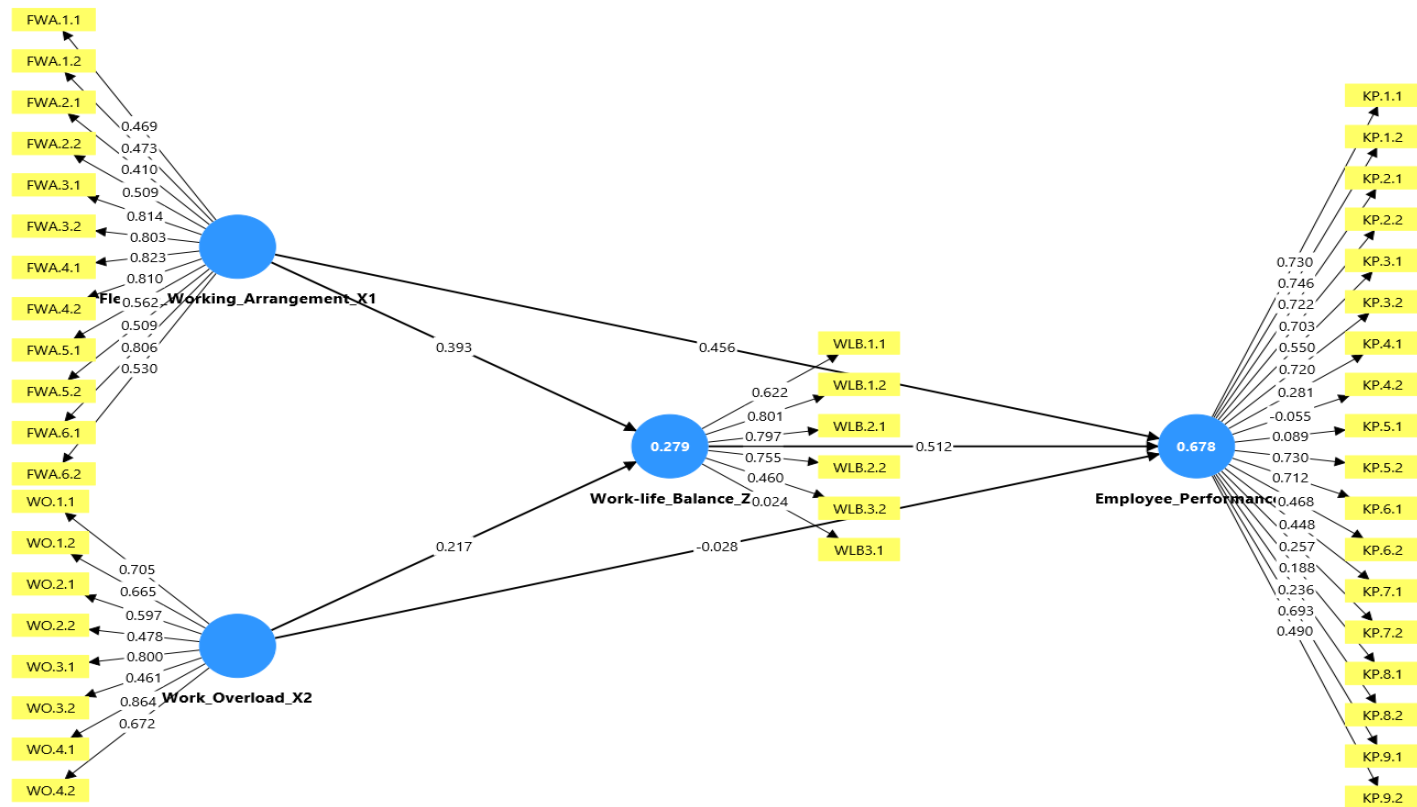
Teknik analisis data merupakan serangkaian prosedur yang digunakan untuk menganalisis data penelitian untuk menjawab hipotesis yang telah dirumuskan. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS) versi 4.1. Analisis SEM-PLS terdiri atas dua tahap utama, yaitu analisis outer model dan analisis inner model.

1. Teknik Analisis Data – *Outer Model*

Analisis *outer model* digunakan untuk mengevaluasi kualitas pengukuran variabel penelitian. Pada penelitian ini, pengujian outer model mencakup path model *outer*, uji validitas, dan uji reliabilitas.

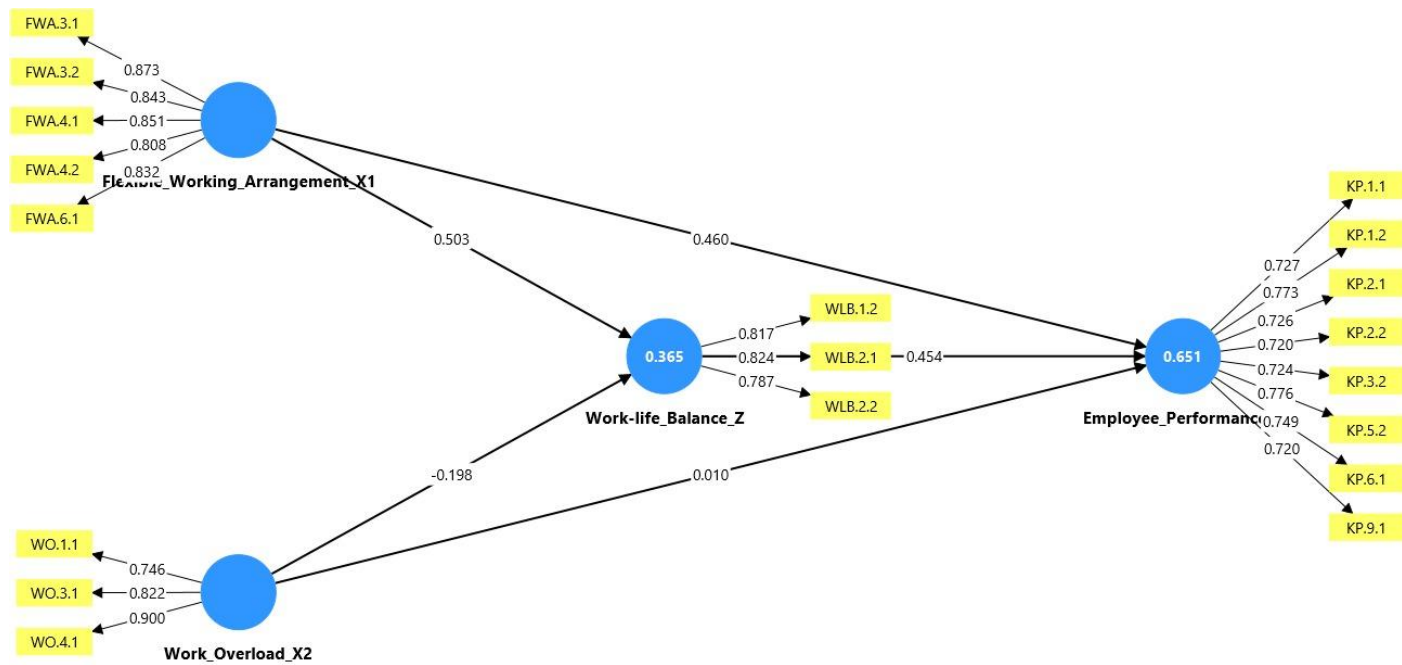
a. *Path Model – Outer Model*

Path model - outer model merepresentasikan validitas dan reliabilitas secara visual yang ditunjukkan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Outer Model – Path Model

Berdasarkan gambar 4.1. didapatkan hasil bahwa indikator pada masing variabel tidak valid (data valid jika nilai validitas diatas 0,7) sehingga peneliti melakukan eliminasi pada indikator yang tidak valid. Hasil dapat dijelaskan pada gambar 4.2.



Gambar 4.2. Outer Model – Path Model (Elimitasi data tidak valid)

Berdasarkan gambar 4.2. indikator yang valid (diatas 0,7) meliputi FWA_3.1; FWA_3.2; FWA_4.1; FWA_4.2; FWA_6.1 untuk variabel *flexible working arrangement_X1*, WO_1.1; WO_3.1; WO_4.1 untuk variabel *work overload_X2*, WLB_1.2; WLB_2.1 dan WLB_2.2 untuk variabel *work life balance_Z* serta indikator KP_1.1; KP_1.2; KP_2.1; KP_2.2; KP_3.2; KP_5.2; KP_6.1 dan KP_9.1 pada variabel *employee performance_Y*.

b. *Outer Model* – Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Berikut hasil *outer loading* setelah dieliminasi sebagai berikut:

Tabel 4.6. Uji Validitas – *Outer Loading*

| Indikator | FWA_X1 | WO_X2 | WLB_Z | EP_Y |
|------------------|---------------|--------------|--------------|-------------|
| FWA.3.1 | 0,873 | | | |
| FWA.3.2 | 0,843 | | | |
| FWA.4.1 | 0,851 | | | |
| FWA.4.2 | 0,808 | | | |
| FWA.6.1 | 0,832 | | | |
| WO.1.1 | | 0,746 | | |
| WO.3.1 | | 0,822 | | |
| WO.4.1 | | 0,900 | | |
| WLB.1.2 | | | 0,817 | |
| WLB.2.1 | | | 0,824 | |
| WLB.2.2 | | | 0,787 | |
| KP.1.1 | | | | 0,727 |
| KP.1.2 | | | | 0,773 |
| KP.2.1 | | | | 0,726 |
| KP.2.2 | | | | 0,720 |
| KP.3.2 | | | | 0,724 |
| KP.5.2 | | | | 0,776 |
| KP.6.1 | | | | 0,749 |
| KP.9.1 | | | | 0,720 |

Sumber: Data SEM-PLS 4.1 (2025)

Berdasarkan Tabel 4.6, hasil uji validitas melalui nilai *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel *flexible work arrangement* (X_1), *work overload* (X_2), *work life balance* (Z), dan kinerja pegawai (Y) memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria

validitas konvergen dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara baik.

Setelah indikator dikatakan valid, peneliti juga menganalisis validitas menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE) yang didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7. Uji validitas – *Average Variance Extracted* (AVE)

| Variabel | <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) |
|----------|---|
| FWA X1 | 0,708 |
| WO X2 | 0,681 |
| WLB Z | 0,655 |
| EP Y | 0,547 |

Note: FWA: *flexible work arrangement*; WO: *work overload*; WLB: *work life balance*; EP: kinerja pegawai

Sumber: Data SEM-PLS 4.1 (2025)

Berdasarkan Tabel 4.7 nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang berada di atas 0,50 sehingga dapat dinyatakan lolos uji validitas.

c. *Outer Model* – Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan melalui uji *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability*. Hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 4.8. Uji Reliabilitas

| Variabel yang diteliti | <i>Cronbach's alpha</i> | <i>rho a</i> | <i>rho c</i> |
|------------------------|-------------------------|--------------|--------------|
| FWA_X1 | 0,897 | 0,899 | 0,924 |
| WO_X2 | 0,783 | 0,905 | 0,864 |
| WLB_Z | 0,737 | 0,741 | 0,851 |
| EP_Y | 0,882 | 0,883 | 0,906 |

Note: FWA: *flexible work arrangement*; WO: *work overload*; WLB: *work life balance*; EP: kinerja pegawai

Sumber: Data SEM-PLS 4.1 (2025)

Berdasarkan Tabel 4.8, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik.

Nilai *Cronbach's alpha* pada variabel *flexible work arrangement* (X1), *work overload* (X2), *work life balance* (Z), dan kinerja pegawai (Y) masing-masing berada di atas batas minimum 0,70, yang mengindikasikan konsistensi internal instrumen yang memadai. Selain itu, nilai ρ_a dan composite reliability (ρ_c) pada seluruh variabel juga melebihi 0,70, sehingga memperkuat bukti bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk secara konsisten dan stabil.

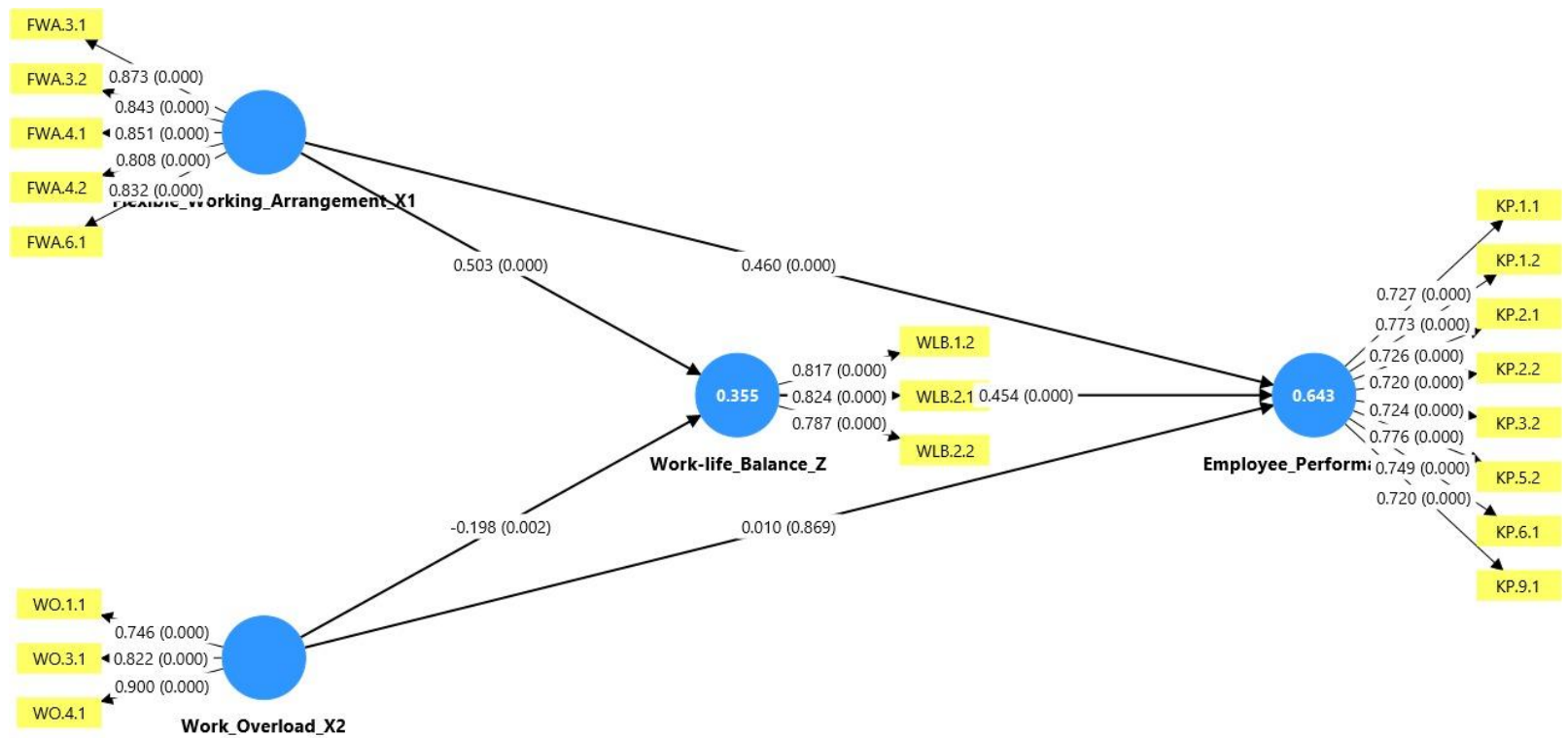
Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini reliabel dan layak digunakan untuk pengujian model struktural (*inner model*) pada tahap analisis selanjutnya.

2. Teknik Analisis Data – *Inner Model*

Inner model digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk laten yang telah ditetapkan dalam hipotesis penelitian, serta untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Uji pada *inner model* pada penelitian ini meliputi *path model – inner model*, uji *R Square*, Uji *Goodness of fit* dan uji hipotesis serta mediasi.

a. *Path Model – Inner Model*

Path model pada *inner model* menyajikan visualisasi pengaruh struktural antar variabel laten sekaligus memberikan gambaran awal mengenai arah dan kekuatan pengaruh antar konstruk sebagai dasar evaluasi sementara terhadap hipotesis penelitian. Hasil *Path model* pada *inner model* dijelaskan pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3. Inner Model – Path Model

Berdasarkan *inner model*, *flexible work arrangement* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Akan tetapi *work overload* (X_2) tidak berpengaruh langsung terhadap *Employee Performance* (Y), Uraian lebih rinci mengenai hubungan dan signifikansi antarvariabel disajikan pada tabel hasil pengujian.

b. Uji *R Square*

Uji *R Square* (R^2) digunakan untuk menilai sejauh mana variabel *independen* mampu menjelaskan variasi variabel dependen dalam inner model. Nilai R^2 merefleksikan besarnya proporsi variansi konstruk *endogen* yang dapat diterangkan oleh konstruk *eksogen* dalam model. Hasil uji *R Square* dijelaskan pada tabel 4.9.

Tabel 4.9. Uji *R Square*

| Variabel | <i>R-square</i> | <i>R-square adjusted</i> |
|----------|-----------------|--------------------------|
| WLB_Z | 0,365 | 0,355 |
| EP_Y | 0,651 | 0,643 |

Note: WLB: *work life balance*; EP: kinerja pegawai
 Sumber: Data SEM-PLS 4.1 (2025)

Dalam penelitian ini, *R-square adjusted* digunakan karena model struktural melibatkan lebih dari satu variabel *independen*, sehingga nilai ini dinilai lebih akurat dalam menggambarkan kemampuan model dibandingkan *R-square*. Berdasarkan hasil uji *R Square* pada Tabel 4.9, diperoleh nilai *R-square adjusted* sebesar 0,352 untuk *work life balance* (Z) dan 0,643 untuk kinerja pegawai (Y). Berikut penjelasannya:

- Pada variabel *work life balance* (Z) nilai *R-square adjusted* sebesar 0,352 atau sebesar 35,2%. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel *flexible work arrangement* (X_1) dan *work overload* (X_2) mampu menjelaskan *work life balance* sebesar 35,2%, sedangkan 64,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.
- Pada variabel kinerja pegawai (Y) nilai *R-square adjusted* sebesar 0,643 atau sebesar 64,3%. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel *flexible work*

arrangement (X_1), *work overload* (X_2) dan *work life balance* (Z) mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 64,3%, sedangkan 35,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

c. *Goodness of Fit*

Goodness of fit (GoF) digunakan untuk menilai tingkat kesesuaian model penelitian secara keseluruhan terhadap data empiris. GoF mencerminkan keterpaduan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*), sehingga menunjukkan sejauh mana model mampu merepresentasikan data secara menyeluruh. Pada penelitian ini, evaluasi GoF dilakukan menggunakan indikator *standardized root mean square residual* (SRMR), *squared euclidean distance* (d_ULS), dan *geodesic distance* (d_G). Hasil yang didapatkan sebagai berikut:

Tabel 4.10. Uji *Goodness of Fit*

| Model | <i>Estimated</i> | 95% CI | Ketentuan (Henseler et al., 2016) | Interpretasi |
|-------|------------------|--------|--|---------------------|
| SRMR | 0,074 | 0,065 | $SRMR \leq 0.08 \rightarrow$ <i>Good fit</i> | <i>Good fit</i> |
| d_ULS | 1,040 | 0,801 | - $Estimated \leq CI \rightarrow$ Fit - $Estimated > CI < 1.5*CI \rightarrow$ <i>Moderate Fit</i> - $Estimated \geq 1,5 \times CI \rightarrow$ <i>Poor Fit</i> | <i>Moderate fit</i> |
| d_G | 0,431 | 0,423 | - $Estimated \leq CI \rightarrow$ Fit - $Estimated > CI < 1.5*CI \rightarrow$ <i>Moderate Fit</i> - $Estimated \geq 1,5 \times CI \rightarrow$ <i>Poor Fit</i> | <i>Moderate fit</i> |

Sumber: Data SEM-PLS 4.1 (2025)

Berdasarkan Tabel 4.10, nilai SRMR sebesar 0,074 menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria *good fit*. Sementara itu, nilai d_ULS (1,040) dan d_G (0,431) berada pada kategori *moderate fit*,

karena nilainya sedikit melebihi *confidence interval* namun masih di bawah batas 1,5 kali CI. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang memadai dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

d. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini mencakup analisis pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) untuk mengevaluasi signifikansi peran variabel mediasi. Hasil pengujian tersebut disajikan secara ringkas pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Uji Hipotesis

| Pengujian | Pengaruh antar variabel | Orig | <i>T statistics</i> | P Values | Hasil |
|------------------------|-----------------------------------|--------|---------------------|----------|-------------------------|
| <i>Direct Effect</i> | FWA_X ₁ → EP_Y | 0,460 | 6,817 | 0,000 | H ₁ diterima |
| | WO_X ₂ → EP_Y | 0,010 | 0,165 | 0,869 | H ₂ ditolak |
| | WLB_Z → EP_Y | 0,454 | 6,902 | 0,000 | H ₃ diterima |
| | FWA_X ₁ → WLB_Z | 0,503 | 7,186 | 0,000 | H ₄ diterima |
| | WO_X ₂ → WLB_Z | -0,198 | 3,035 | 0,002 | H ₅ diterima |
| <i>Indirect Effect</i> | FWA_X ₁ → WLB_Z → EP_Y | 0,228 | 5,013 | 0,000 | H ₆ diterima |
| | WO_X ₂ → WLB_Z → EP_Y | -0,090 | 2,686 | 0,007 | H ₇ diterima |

Note: FWA: flexible work arrangement; WO: work overload; WLB: work life balance; EP: kinerja pegawai

Sumber: Data SEM-PLS 4.1 (2025)

Berdasarkan Tabel 4.11, hasil pengujian langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel dengan penjelasan sebagai berikut:

- *Flexible work arrangement (FWA_X₁)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (EP_Y), dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 dan koefisien jalur sebesar 0,460. Temuan ini

menunjukkan bahwa semakin baik pengaturan kerja yang diterapkan, semakin tinggi kinerja pegawai, sehingga H_1 dinyatakan diterima.

- *Work overload* (WO_X₂) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (EP_Y), yang ditunjukkan oleh *p-value* sebesar 0,869 dengan koefisien jalur bernilai positif (0,010). Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat beban kerja yang dirasakan pegawai tidak secara langsung mempengaruhi kinerja, sehingga H_2 ditolak.
- *Work life balance* (WLB_Z) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (EP_Y), dengan *p-value* sebesar 0,000 dan koefisien jalur sebesar 0,454. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang baik berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga H_3 diterima.
- *Flexible work arrangement* (FWA_X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work life balance* (WLB_Z), yang ditunjukkan oleh *p-value* sebesar 0,000 dan koefisien jalur sebesar 0,503. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaturan kerja yang tepat mampu meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai, sehingga H_4 diterima.
- *Work overload* (WO_X₂) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work life balance* (WLB_Z) dengan *p-value* sebesar 0,002 dan koefisien jalur sebesar -0,198. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja turut menurunkan persepsi pegawai terhadap keseimbangan kehidupan kerja, sehingga H_5 diterima.

- *Work life balance* (WLB_Z) terbukti memediasi pengaruh *flexible work arrangement* (FWA_X1) terhadap kinerja pegawai (EP_Y), dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 dan koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,228. Dengan demikian, H₆ dinyatakan diterima.
- *Work life balance* (WLB_Z) juga berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh *work overload* (WO_X2) dan kinerja pegawai (EP_Y), yang ditunjukkan oleh *p-value* sebesar 0,007 dan koefisien jalur sebesar -0,090. Data menunjukkan bahwa *work life balance* berperan sebagai variabel mediasi yang menyalurkan pengaruh negatif *work overload* terhadap kinerja pegawai, sehingga H₇ diterima.

e. Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk menilai peran *work life balance* (WLB_Z) sebagai variabel perantara dalam pengaruh antara *flexible work arrangement* (FWA_X1) dan *work overload* (WO_X2) terhadap kinerja pegawai (EP_Y). Penilaian mediasi didasarkan pada hasil pengujian *indirect effect* serta signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Adapun hasil uji mediasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Pada pengaruh antara *flexible work arrangement* (FWA_X1) dan kinerja pegawai (EP_Y), pengaruh langsung terbukti signifikan, demikian pula pengaruh tidak langsung melalui *work life balance*. Kondisi ini menunjukkan bahwa *work life balance* berperan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*), di mana pengaturan kerja yang

diterapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui peningkatan keseimbangan kehidupan kerja.

- Pada pengaruh antara *work overload* (WO_X2) dan kinerja pegawai (EP_Y), pengaruh langsung tidak terbukti signifikan, sementara pengaruh tidak langsung melalui *work life balance* menunjukkan hasil yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa *work life balance* berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*), yang berarti pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai sepenuhnya terjadi melalui perubahan pada keseimbangan kehidupan kerja.

C. Pembahasan

1. Pengaruh *flexible work arrangement* terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* (FWA) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Temuan ini sejalan dengan hipotesis awal sehingga H₁ diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan pengaturan kerja yang semakin fleksibel dengan tetap mentaati yang ditentukan, berpengaruh pada semakin tinggi kinerja PNS di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta yang dihasilkan.

Secara konseptual, *flexible work arrangement* memungkinkan pegawai untuk menyesuaikan waktu dan lokasi kerja sesuai dengan karakteristik tugas kedinasan, tanpa mengurangi pencapaian target organisasi. Fleksibilitas ini memberikan ruang bagi pegawai untuk bekerja secara lebih fokus, efisien,

dan adaptif terhadap tuntutan pekerjaan, sehingga berdampak positif terhadap pencapaian kinerja (Eshun & Segbenya, 2024).

Dalam konteks Aparatur Sipil Negara, penerapan *flexible work arrangement* telah memiliki dasar hukum yang jelas, yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025, yang menegaskan bahwa pengaturan waktu dan lokasi kerja dapat diterapkan sepanjang tetap menjamin pencapaian target kinerja, akuntabilitas, serta keberlangsungan pelayanan publik. Regulasi ini menempatkan FWA bukan sebagai kelonggaran disiplin kerja, melainkan sebagai instrumen manajerial strategis untuk menjaga efektivitas organisasi di tengah dinamika tuntutan kerja dan perkembangan teknologi pemerintahan berbasis elektronik. Keberhasilan penerapan FWA ini ditentukan oleh kesiapan sistem kerja, kejelasan pengawasan, serta kedewasaan pegawai dalam mengelola tanggung jawab profesionalnya. Tanpa dukungan tata kelola dan pengendalian yang memadai, fleksibilitas kerja justru berpotensi menimbulkan ketidakseimbangan peran dan menurunkan konsistensi kinerja, terutama pada unit kerja dengan tingkat koordinasi dan target pelayanan yang tinggi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan FWA di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta relatif telah berjalan dengan baik. Hal tersebut tercermin dari indikator dimana pegawai merasa mendapatkan dukungan saran (FWA.6.1) dan prasarana kerja serta keberlangsungan prosedur kerja meskipun jam dan

lokasi kerja yang fleksibel (FWA.5.1). Temuan ini menegaskan bahwa dukungan teknologi dan kejelasan prosedur kerja menjadi faktor kunci yang membuat fleksibilitas kerja tidak menurunkan kinerja pegawai, melainkan justru memperkuat efektivitas pelaksanaan tugas.

Jika dikaitkan dengan karakteristik pegawai, status nikah masih banyak anak maka dengan adanya FWA memberikan kesempatan tercapainya target tanpa mengorbankan keluarga mayoritas pegawai berada pada rentang usia 31–40 tahun dan 41–50 tahun, serta didominasi oleh pegawai dengan jabatan struktural dan golongan menengah hingga atas. Kelompok pegawai ini umumnya memiliki tanggung jawab kerja yang lebih besar serta keterlibatan langsung dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan target organisasi. Dalam kondisi tersebut, *flexible work arrangement* menjadi penting sebagai mekanisme penyesuaian kerja agar pegawai tetap mampu menjaga performa tanpa mengalami kelelahan berlebihan. Fleksibilitas kerja membantu pegawai senior dan struktural dalam mengatur ritme kerja yang lebih efektif, sehingga kinerja tetap terjaga (Menezes & Kelliher, 2017).

Kondisi tersebut dapat dipahami melalui *social exchange theory*, yang menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi dibangun atas dasar pertukaran timbal balik (Blau, 2017). Ketika organisasi memberikan fleksibilitas kerja melalui penerapan *flexible work arrangement*, pegawai memersepsikannya sebagai bentuk dukungan, kepercayaan, dan perhatian terhadap kebutuhan profesional maupun personal mereka. Perlakuan positif ini mendorong pegawai untuk membalasnya melalui peningkatan komitmen

dan upaya kerja yang lebih optimal, sehingga kinerja tetap terjaga meskipun tanggung jawab kerja relatif tinggi. Sejalan dengan pandangan Alanazi dan Ul Hadi (2024), pegawai yang menerima dukungan non-materi dari organisasi cenderung merasa memiliki kewajiban moral untuk memberikan kontribusi balik dalam bentuk kinerja dan produktivitas yang lebih baik.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *flexible work arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Fleksibilitas kerja yang disertai kejelasan sistem dan pengawasan yang memadai terbukti mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai (Alanazi & Hadi, 2024; Amelia et al., 2023; Ananda, 2024; Eshun & Segbenya, 2024; Gunawan & Frankiska, 2020; Mahendra & Kurniawati, 2024; Rachmanantya & Martdianty, 2023; Yussa et al., 2024). Di sisi lain, hasil penelitian ini menolak temuan yang dilakukan oleh Pradipta & Martdianty (2023) yang menyatakan bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta penelitian yang dilakukan oleh Hediningrum (2023); Listyowati et al. (2021); Siskayanti & Sanica (2022) yang menyatakan bahwa *flexible working arrangement* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh *work overload* terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *work overload* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah

Istimewa Yogyakarta, sehingga H₂ ditolak. Temuan ini bermakna bahwa tinggi atau rendahnya beban kerja yang dirasakan pegawai tidak secara langsung menentukan tinggi atau rendahnya kinerja yang dihasilkan, dengan kata lain, peningkatan beban kerja tidak langsung menurunkan kinerja dan kinerja pegawai tetap dapat dipertahankan meskipun pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan yang relatif tinggi.

Secara teoritis, *work overload* sering dikaitkan dengan penurunan kinerja karena tuntutan pekerjaan yang berlebihan, tenggat waktu yang ketat, serta kompleksitas tugas yang tinggi dapat memicu kelelahan fisik dan mental pegawai. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa beban kerja berlebih berpotensi menurunkan kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, dan fokus pegawai dalam menyelesaikan tugas (Nugraha et al., 2023; Ramadhani et al., 2022; Valencia & Rinamurti, 2024). Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak berdampak signifikan secara langsung pada sektor publik terutama Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Menurut peneliti, kondisi ini dapat dipahami karena karakteristik pegawai yang relatif berpengalaman (senior) dan terbiasa menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi, sehingga beban kerja tidak serta-merta dipersepsikan sebagai tekanan, melainkan sebagai bagian dari tanggung jawab profesional. Selain itu, sistem kerja yang terstruktur dan pembagian peran yang jelas memungkinkan pegawai tetap menjaga kinerja meskipun menghadapi beban kerja yang relatif berat.

Hal tersebut diperkuat pada karakteristik responden dimana mayoritas pegawai berada pada fase karier menengah hingga lanjut, dengan dominasi jabatan struktural dan golongan menengah ke atas. Pegawai pada kelompok ini umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang memadai, pemahaman prosedur yang kuat, serta kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap tuntutan pekerjaan. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai untuk tetap menjaga kinerja meskipun menghadapi beban kerja yang relatif tinggi (Menezes & Kelliher, 2017; Wang et al., 2021). Dengan kata lain, pengalaman dan kematangan karier berperan sebagai faktor penyangga (*buffer*) terhadap dampak negatif *work overload*.

Selain itu, berdasarkan indikator pada variabel *work overload*, responden merasa bahwa beban kerja yang dirasakan oleh pegawai tinggi. Hal tersebut tercermin pada tingkat kompleksitas pekerjaan (WO.3.1) dan pelaksanaan beberapa tugas penting secara bersamaan (WO.4.1). Meskipun demikian, kondisi beban kerja tersebut tidak secara langsung menurunkan kinerja pegawai, yang tercermin dari nilai mean kinerja pegawai yang berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai masih mampu memenuhi target kerja, menjaga kualitas hasil kerja, serta menyelesaikan tugas tepat waktu meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui karakteristik organisasi sektor publik, khususnya instansi perpajakan, yang memiliki sistem kerja formal, pembagian tugas yang jelas, serta standar kinerja yang terukur melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Sistem tersebut mendorong pegawai

terutama di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta untuk tetap mempertahankan kinerja meskipun berada dalam kondisi tekanan kerja yang tinggi. Hal ini memperkuat pernyataan dimana lingkungan kerja yang memiliki struktur dan regulasi yang kuat, *work overload* tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja, karena pegawai cenderung mengandalkan mekanisme adaptasi dan dukungan organisasi (Nugraha, 2024; Rohmaniah et al., 2023).

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa *work overload* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana ditemukan oleh Ramadhan et al. (2022); Nugraha (2024); Rohmaniah et al. (2023). Selain itu, penelitian ini menolak penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani et al. (2022); Valencia & Rinamurti (2024) yang menyatakan *work overload* berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja pegawai serta menolak penelitian yang dilakukan oleh Zerlina & Budiono (2024) Ambar et al., (2023); Basyah et al. (2024); Rambe & Pareke (2024); Raja et al., (2023); Tinambunan et al. (2022) yang menyatakan bahwa *work overload* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Temuan ini sejalan sehingga H_3 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik keseimbangan kehidupan kerja dan

kehidupan pribadi yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan.

Secara konseptual, *work life balance* merupakan kondisi ketika individu mampu mengelola peran kerja dan peran kehidupan pribadi secara seimbang, sehingga tekanan dari salah satu peran tidak mengganggu peran lainnya (Gunawan & Frankiska, 2020). Keseimbangan ini membuat pegawai memiliki kontrol yang lebih baik terhadap energi, waktu, dan kondisi psikologis, sehingga dapat bekerja secara lebih fokus, stabil, dan produktif (Singh & Khanna, 2024). Pegawai dengan *work life balance* yang baik cenderung memiliki konsentrasi kerja yang lebih tinggi, tingkat stres yang lebih rendah, serta kemampuan mempertahankan performa yang lebih konsisten (Eshun & Segbenya, 2024).

Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta, *work life balance* memiliki landasan normatif melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025, yang menekankan pentingnya pengaturan kerja guna menciptakan keseimbangan kehidupan kerja dengan kehidupan sosial ASN. Dengan demikian, *work life balance* tidak hanya menjadi isu individual, tetapi juga menjadi bagian dari agenda pengelolaan sumber daya manusia sektor publik agar organisasi tetap mencapai target kinerja tanpa mengorbankan keberlangsungan kesejahteraan psikologis pegawai. Dalam praktiknya, keseimbangan tersebut tercermin dari aktivitas nyata pegawai di luar pekerjaan, seperti meluangkan waktu untuk

berolahraga setelah jam kerja, mengikuti kegiatan kebugaran atau aktivitas santai bersama rekan kantor, serta menjaga kedekatan dengan keluarga melalui waktu berkualitas di rumah maupun kegiatan rekreasi sederhana. Menurut peneliti, ruang bagi aktivitas-aktivitas tersebut membantu pegawai melepaskan tekanan pekerjaan, memulihkan energi fisik dan mental, serta menjaga kestabilan emosi, sehingga pegawai dapat kembali menjalankan tugas kedinasan dengan kondisi yang lebih siap, fokus, dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, *work life balance* menjadi kebutuhan nyata yang mendukung keberlanjutan kinerja pegawai di lingkungan kerja sektor publik, bukan sekadar konsep kebijakan atau formalitas regulasi.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan indikator dari variabel *work life balance* dimana pegawai merasa bahwa mampu membagi waktu secara seimbang (WLB.2.1) dan kepuasan terhadap pengaturan *work life balance* (WLB.1.2). Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai relatif mampu mengelola waktu, sehingga tidak sepenuhnya mengorbankan kehidupan pribadi demi pekerjaan (Doerwald et al., 2021). Selain itu *work life balance* memiliki kontribusi kuat terhadap kinerja, yang mengindikasikan bahwa upaya menjaga keseimbangan menjadi faktor penting dalam mempertahankan performa pegawai sektor publik (Firdaus et al., 2024).

Jika dikaitkan dengan karakteristik responden, mayoritas pegawai berada pada fase karier menengah hingga lanjut (31–50 tahun) dan banyak yang menduduki jabatan struktural. Kelompok pegawai ini umumnya menghadapi kompleksitas peran yang lebih tinggi, baik di pekerjaan maupun

di kehidupan keluarga. Pada situasi tersebut, kemampuan menjaga *work life balance* menjadi kunci agar pegawai tidak mengalami gangguan konsentrasi kerja, kelelahan emosional, maupun penurunan motivasi, sehingga kinerja tetap terjaga (Kundi et al., 2020). Dengan demikian, temuan penelitian ini logis karena *work life balance* berfungsi sebagai mekanisme stabilisasi kondisi psikologis pegawai yang berdampak langsung pada kualitas dan efektivitas kerja (Wang et al., 2021).

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *social exchange theory*, yang menekankan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi dibangun atas dasar prinsip timbal balik (Blau, 2017). Ketika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan peran, seperti kebijakan kerja yang adaptif serta perhatian terhadap kesejahteraan psikologis pegawai, kondisi tersebut dipersepsikan sebagai bentuk dukungan organisasi. Persepsi dukungan ini mendorong pegawai untuk membalasnya melalui peningkatan komitmen dan kualitas kinerja. Dengan demikian, makna dari temuan ini adalah bahwa *work life balance* berfungsi sebagai mekanisme pertukaran sosial, di mana dukungan organisasi diterjemahkan oleh pegawai menjadi kontribusi kinerja yang lebih optimal (Cropanzano & Mitchell, 2005; Eisenberger et al., 2020).

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Devi et al., 2024; Gunawan & Frankiska, 2020; Ha et al, 2024; Hediningrum, 2023; Mahendra & Kurniawati, 2024; Nugraha, 2024; Singh &

Khanna, 2024). Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan peningkatan efektivitas kerja, kualitas hasil, serta stabilitas kinerja (Eshun & Segbenya, 2024). Di sisi lain, hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati et al. (2021) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja pegawai serta menolak penelitian yang dilakukan oleh Alanazi & Hadi (2024); Gunawan et al. (2024); Kurniasari & Dewi (2023); Putri et al. (2024); Zerlina & Budiono (2024) yang menyatakan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *work life balance*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* (FWA) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work life balance* (WLB) pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Temuan ini sejalan dengan hipotesis awal sehingga H₄ diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan pengaturan kerja yang fleksibel, maka semakin tinggi kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Secara konseptual, FWA memberikan ruang bagi pegawai untuk mengelola waktu dan lokasi kerja secara lebih adaptif, sehingga konflik peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat ditekan (Gajendran et al., 2014). Fleksibilitas kerja memperkuat kontrol individu terhadap penggunaan

waktu, mengurangi tekanan terkait mobilitas, serta meningkatkan kesempatan pegawai untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan sosial tanpa harus mengorbankan tanggung jawab pekerjaan (Chung & Lippe, 2020). Temuan ini juga menjelaskan bahwa kebijakan fleksibilitas kerja akan lebih efektif meningkatkan keseimbangan hidup ketika didukung oleh kejelasan sistem kerja dan dukungan teknologi organisasi (Wang et al., 2021).

Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta, pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *work life balance* memiliki relevansi yang kuat secara regulatif. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025 menegaskan bahwa fleksibilitas kerja bagi ASN dirancang untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan organisasi dan kehidupan sosial pegawai. Dalam pelaksanaannya, pengaturan kerja yang lebih fleksibel memungkinkan pegawai menyesuaikan ritme kerja dengan kebutuhan pribadi, seperti mengatur waktu istirahat yang lebih teratur, menghindari kelelahan akibat perjalanan dinas yang padat, serta memanfaatkan waktu jeda kerja untuk pemulihan fisik dan mental. Menurut peneliti, fleksibilitas ini membantu pegawai menjaga konsistensi energi dan suasana psikologis yang stabil, sehingga keseimbangan kehidupan kerja dapat terjaga tanpa mengurangi tanggung jawab kedinasan. Oleh karena itu, *flexible work arrangement* berperan sebagai mekanisme pendukung *work life balance* yang bersifat praktis dan kontekstual dalam lingkungan kerja sektor publik.

Pernyataan ini diperkuat oleh persepsi pegawai terhadap penerapan FWA dimana indikator yang menunjukkan dukungan paling kuat terdapat pada kesiapan sarana kerja fleksibel (FWA.6.1) dan kontinuitas prosedur kerja dalam penerapan FWA (FWA.5.1). Yang artinya, dukungan sarana-prasarana dan sistem kerja yang tetap berjalan meskipun waktu dan lokasi kerja fleksibel menjadi faktor penting yang membantu pegawai menjaga *work life balance*. Kondisi ini logis karena ketika pekerjaan dapat dipantau dan diselesaikan secara efektif, pegawai memiliki peluang lebih besar untuk mengatur peran kerja dan peran pribadi secara seimbang (Doerwald et al., 2021).

Analisis ini dapat dikaitkan dengan karakteristik responden dimana mayoritas pegawai berada pada rentang usia 31–50 tahun serta dominan pada jabatan struktural. Pada kelompok ini, tanggung jawab kerja cenderung meningkat dan bersamaan dengan itu tanggung jawab keluarga dan sosial juga lebih besar. Dalam situasi demikian, FWA berperan sebagai mekanisme penyesuaian kerja yang memungkinkan pegawai mengelola tuntutan multi-peran secara lebih stabil, sehingga *work life balance* lebih mudah dicapai (Chung & Lippe, 2020). Selain itu, variasi domisili responden termasuk pegawai yang berdomisili di luar Daerah Istimewa Yogyakarta juga membuat fleksibilitas lokasi kerja berpotensi menurunkan kelelahan, yang pada akhirnya memperbaiki keseimbangan kerja–kehidupan (Gajendran et al., 2014).

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa penerapan FWA berpengaruh positif terhadap *work life balance*, pada sektor publik (Rachmanantya & Martdianty, 2023; Sri Nur Hari Susanto, 2025) Namun, penelitian ini menolak penelitian yang dilakukan oleh Petitta & Ghezzi (2025) yang menyatakan bahwa FWA berpengaruh negatif terhadap *work life balance*. Selain itu penelitian ini juga menolak penelitian yang dilakukan oleh Hediningrum (2023); Listyowati et al. (2021) yang menyatakan bahwa FWA tidak berpengaruh terhadap *work life balance*.

5. Pengaruh *work overload* terhadap *work life balance*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *work overload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work life balance* pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Temuan ini sejalan dengan hipotesis awal yang menyatakan bahwa semakin tinggi *work overload* yang dirasakan pegawai semakin rendah tingkat *work life balance* yang dimiliki, sehingga H₅ diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan tuntutan pekerjaan berdampak langsung pada menurunnya kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Secara konseptual, *work overload* umumnya dipahami sebagai tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitas individu dalam periode waktu tertentu, baik dari sisi jumlah pekerjaan, tekanan waktu, kompleksitas tugas, maupun *multitasking* (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020). Dalam banyak literatur, kondisi

overload berpotensi menurunkan *work life balance* karena pekerjaan menyita waktu, energi, dan ruang psikologis sehingga mengganggu peran keluarga dan sosial (Ambar et al., 2023). Hasil penelitian ini memperkuat pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa *work overload* yang meningkat secara signifikan dengan penurunan *work life balance*.

Dalam konteks kerja Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta, beban kerja yang tinggi terutama pada periode pencapaian target dan pelaporan mendorong pegawai untuk memprioritaskan tuntutan pekerjaan dibandingkan kepentingan pribadi. Kondisi ini menyebabkan berkurangnya waktu istirahat, meningkatnya kelelahan, serta terbatasnya ruang untuk menjalankan peran non-pekerjaan secara optimal. Izin kepada atasan sebagai akibat dari kebutuhan penyelesaian tugas di luar jam kerja atau ketidaksesuaian antara beban kerja dan alokasi waktu kerja formal menjadi konsekuensi yang sering muncul dalam situasi tersebut. Meskipun sistem kerja bersifat formal dan terstruktur, akumulasi beban kerja berlebihan berpotensi menggerus *work life balance* pegawai (Putri & Primadineska, 2023).

Pernyataan ini diperkuat oleh persepsi responden yang menunjukkan bahwa kompleksitas pekerjaan (WO.3.1) dan tuntutan mengerjakan beberapa tugas penting secara bersamaan (WO.4.1) meningkatkan tekanan kerja. Pada saat yang sama, responden merasakan keterbatasan dalam membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (WLB.2.1). Pola ini mengindikasikan bahwa tingginya tuntutan pekerjaan membatasi

kemampuan pegawai dalam mengelola waktu dan peran secara seimbang, sehingga *work life balance* cenderung menurun (Basyah et al., 2024).

Selain itu, karakteristik responden yang didominasi oleh pegawai usia 31–50 tahun dan jabatan struktural juga berkontribusi terhadap temuan ini. Pada fase karier menengah, pegawai umumnya menghadapi tanggung jawab ganda, baik di lingkungan kerja maupun keluarga. Ketika tuntutan pekerjaan meningkat secara berlebihan, kemampuan untuk menyeimbangkan kedua peran tersebut menjadi semakin terbatas, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap *work life balance* (Rambe & Pareke, 2024).

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa *work overload* dapat berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work life balance* (Basyah et al., 2024; Putri & Primadineska, 2023; Rambe & Pareke, 2024). Namun penelitian ini menolak penelitian yang dilakukan oleh Natanael et al. (2023); Zorec et al. (2021) yang menemukan pengaruh positif antara *work overload* dan *work life balance* pada kondisi tertentu, serta penelitian Ramadhan et al. (2022) dan Hediningrum (2023) yang menyatakan tidak adanya pengaruh signifikan antara kedua variabel tersebut.

6. Pengaruh *flexible work arrangement* terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* (FWA) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *work life balance* (WLB) pada pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Temuan ini sejalan

dengan hipotesis awal sehingga H_6 diterima. Penelitian ini menegaskan bahwa kebijakan fleksibilitas kerja tidak hanya berdampak secara langsung (*direct*) terhadap kinerja (H_1), tetapi juga memperkuat kinerja secara tidak langsung (*indirect*) dengan meningkatkan kualitas *work life balance* pegawai.

Penerapan FWA yang semakin baik akan meningkatkan kemampuan pegawai mengelola keseimbangan peran kerja dan kehidupan pribadi, dan kondisi tersebut kemudian mendorong peningkatan kinerja (Chung & Lippe, 2020). Pola ini selaras dengan logika desain kerja modern bahwa fleksibilitas waktu dan lokasi dapat menurunkan konflik peran, meningkatkan pemulihan energi (*recovery*), dan menjaga fokus kerja, sehingga output dan perilaku kerja pegawai menjadi lebih efektif (Gajendran et al., 2014).

Dalam konteks pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta, jalur mediasi ini sejalan dengan orientasi kebijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2025 yang menempatkan *flexible work arrangement* sebagai pola kerja yang memungkinkan penyesuaian waktu dan lokasi kerja untuk mencapai target organisasi sekaligus menjaga keseimbangan kehidupan kerja dengan kehidupan sosial ASN. Dalam praktik sehari-hari, fleksibilitas ini memberi ruang bagi pegawai untuk menyesuaikan waktu penyelesaian pekerjaan administratif, mengurangi tekanan akibat keterbatasan waktu di kantor, serta mengatur kembali aktivitas pribadi tanpa harus mengabaikan tanggung jawab kedinasan. Pegawai dapat memanfaatkan sistem berbasis elektronik untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih

efisien, sehingga waktu yang tersedia di luar pekerjaan dapat digunakan untuk pemulihan fisik dan mental. Menurut peneliti, kondisi ini membuat keseimbangan peran menjadi lebih realistis dan dapat dijalani secara berkelanjutan, karena pegawai tidak dipaksa memilih antara produktivitas kerja dan kehidupan pribadi. Dengan demikian, penerapan FWA yang didukung sistem kerja digital yang memadai memungkinkan pegawai menjaga *work life balance* tanpa kehilangan fokus dan komitmen terhadap pencapaian kinerja.

Pernyataan di atas diperkuat oleh persepsi pegawai terhadap penerapan fleksibilitas kerja dimana pegawai merasakan adanya dukungan sarana-prasarana kerja dari manajemen (FWA.6.1) dan prosedur kerja yang berkelanjutan (FWA.5.1). Selain itu pegawai juga mempersepsikan mengenai WLB dimana pegawai merasa dapat membagi waktu tergolong sedang (WLB.2.1) sehingga terciptalah *work life balance*. Kombinasi ini memperjelas bahwa mediasi terjadi ketika fleksibilitas didukung sarana dan mekanisme kerja yang jelas, pegawai dapat mengatur waktu dan energi lebih efektif, sehingga keseimbangan meningkat dan kinerja terdorong (Doerwald et al., 2021; Wang et al., 2021).

Karakteristik responden juga memperkuat penjelasan mediasi. Mayoritas responden berada pada rentang usia 31–50 tahun serta dominan pada jabatan struktural dan golongan menengah–atas. Kelompok ini umumnya menghadapi tuntutan multi-peran (pekerjaan dan keluarga) dan target kerja yang tinggi. Dalam kondisi tersebut, FWA menjadi instrumen

penting untuk mengurangi tekanan peran dan menjaga stabilitas psikologis, sehingga pegawai tetap mampu mempertahankan kinerja tanpa mengorbankan kehidupan pribadi secara berlebihan (Kundi et al., 2020).

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa secara tidak langsung FWA meningkatkan kinerja melalui perbaikan *work life balance* (Eshak, 2021; Eshun & Segbenya, 2024; Mahendra & Kurniawati, 2024); Rachmanantya & Martdianty, 2023; Yussa et al., 2024). Hal tersebut dikarenakan pegawai diberi kebebasan dalam mengatur waktu kerja mereka akan meningkatkan keseimbangan di lingkungan kerja dan lingkungan pribadi yang akan meningkatkan kinerja pegawai (Eshun & Segbenya, 2024; Mahendra & Kurniawati, 2024). Akan tetapi penelitian ini menolak penelitian yang dilakukan oleh Ha et al. (2024); Safira & Wahyuningsih (2024); Syihabudhin et al. (2020) dimana secara *indirect flexible working arrangement* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*.

7. Pengaruh *work overload* terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*

Hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan bahwa *work overload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work life balance*, yang ditunjukkan oleh nilai p sebesar 0,007 dan koefisien jalur sebesar $-0,090$. Temuan ini sejalan dengan hipotesis awal, sehingga H_7 diterima. Artinya, *work overload* tidak menurunkan kinerja secara langsung, namun menurunkan kinerja terbukti secara tidak langsung

melalui penurunan *work life balance*. Dengan kata lain, *work life balance* berfungsi sebagai mekanisme penyalur (*mediation mechanism*) yang menjelaskan tekanan beban kerja dapat berdampak pada kinerja pegawai (Basyah et al., 2024).

Secara konseptual, ketika beban kerja meningkat baik karena kompleksitas tugas, tekanan waktu, maupun tuntutan penyelesaian beberapa pekerjaan secara bersamaan pegawai cenderung mengalami keterbatasan waktu, energi, dan kapasitas psikologis untuk memenuhi peran di luar pekerjaan. Kondisi tersebut menurunkan *work life balance*, dan pada gilirannya mengurangi kualitas fokus, ketahanan kerja, serta konsistensi pencapaian kinerja (Kelly & Moen, 2021). Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta, periode kerja yang padat seperti pencapaian target dan pelaporan berpotensi mempersempit ruang pemulihan (*recovery*) serta mengganggu keseimbangan peran, sehingga kinerja terdampak melalui jalur *work life balance*.

Temuan ini juga relevan dengan karakteristik responden yang didominasi kelompok usia karir menengah hingga lanjut serta jabatan struktural dan golongan menengah–atas. Walaupun kelompok ini umumnya memiliki pengalaman dan strategi *coping* yang lebih matang, akumulasi beban kerja yang tinggi tetap dapat menggerus keseimbangan kehidupan kerja terutama ketika tuntutan pekerjaan berkelanjutan dan waktu *recovery* terbatas (Nurwahyuni, 2019). Dengan demikian, pengalaman kerja tidak

selalu menghilangkan dampak negatif *overload*, melainkan berpotensi menunda atau mengurangi intensitasnya, namun jalur penurunan *work life balance* tetap terjadi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa *work overload* berdampak negatif dan signifikan terhadap kinerja melalui penurunan *work life balance* (Basyah et al., 2024; Kelly & Moen, 2021; Nurwahyuni, 2019). Dalam kondisi ketika peningkatan beban kerja secara nyata mengurangi waktu *recovery*, interaksi keluarga, dan keseimbangan peran maka akan dapat mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai. Pernyataan ini juga menolak penelitian yang dilakukan oleh Ambar et al. (2023) dimana *work overload* berpegaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui *work life balance*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Flexible work arrangement* (FWA) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS (H₁ diterima).
2. *Work overload* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS (H₂ ditolak).
3. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS (H₃ diterima).
4. *Flexible work arrangement* (FWA) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work life balance* (H₄ diterima).
5. *Work overload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work life balance* (H₅ diterima).
6. *Work life balance* terbukti mampu memediasi pengaruh FWA terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan (H₆ diterima).
7. *Work life balance* mampu memediasi pengaruh *work overload* terhadap kinerja pegawai secara negatif dan signifikan (H₇ diterima).

B. Saran

Saran untuk Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai berikut:

1. *Work life balance* terbukti berperan sebagai variabel mediasi, instansi perlu memperkuat pengelolaan beban mental pekerjaan melalui pengaturan ritme kerja yang lebih realistis, komunikasi atasan – bawahan yang lebih intens, serta penyediaan ruang pemulihan yang memadai, sehingga keseimbangan kehidupan kerja pegawai dapat terjaga dan berdampak positif pada kinerja.
2. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta disarankan melakukan pengaturan ulang pembagian *work overload* agar beban kerja tidak terkonsentrasi pada pegawai atau unit kerja tertentu, terutama pada periode kerja yang padat seperti pencapaian target dan pelaporan, sehingga potensi kelelahan kerja dapat diminimalkan.

C. Keterbatasan Penelitian

- a. Ruang lingkup penelitian terbatas pada satu instansi (Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta) sehingga generalisasi hasil ke instansi publik lain kemungkinan bisa berbeda.
- b. Desain penelitian bersifat *cross-sectional*, sehingga hasil menjelaskan hubungan pada satu waktu dan belum dapat menangkap perubahan dinamika FWA, *work overload*, *work life balance*, dan kinerja.
- c. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner *self-report*, sehingga berpotensi mengandung bias persepsi dan bias sosial (*social desirability*).

D. Kontribusi Penelitian

- a. Dari aspek teoritis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam memperkuat penerapan *social exchange theory* dalam konteks organisasi sektor publik. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* dan *work life balance* dipersepsikan sebagai bentuk dukungan organisasi yang mendorong hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi, yang kemudian tercermin dalam peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini memperjelas peran *work life balance* sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana *work overload* memengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung. Dengan demikian, penelitian ini menambah pemahaman teoretis mengenai proses psikologis dan organisasional yang mendasari hubungan antara pengaturan kerja, beban kerja, dan kinerja pegawai sektor publik.
- b. Dari aspek manajerial, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menyediakan dasar empiris dan kerangka pemahaman bagi pengelola sumber daya manusia sektor publik dalam menilai efektivitas kebijakan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat mendukung kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui peningkatan *work life balance*, sementara *work overload* berdampak terhadap kinerja melalui penurunan keseimbangan kehidupan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini memperkaya perspektif manajemen dalam memahami bahwa pencapaian kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh tuntutan kerja, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola keseimbangan kehidupan kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2014). *Performance Management*.
- Alanazi, S. S. R., & Ul Hadi, N. (2024). *Exploring Work Life Balance in the Relationship Between Flexible Working Arrangements and Employee Performance at SABIC* (pp. 683–697). https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_60.
- Ambar, E., Putri, A., Rasistia, &, Primadineska, W., Ilmu, S. T., Ykpn, M., & - Indonesia, Y. (2023). Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja dengan work life balance sebagai variabel mediasi (studi pada pegawai DPRD Kab. Ngawi). In *Ambar Anggita P. & Rasistia Wisandianing P* (Vol. 4, Issue 1).
- Amelia, F. R., Heriyadi, H., Daud, I., Shalahuddin, A., & Sulistiowati, S. (2023). Influence of work-life balance and job stress to employee performance mediated by job satisfaction on millennial employees. *Enrichment : Journal of Management*, 13(5), 3066–3081. <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i5.1745>.
- Ananda, A. (2024). The Influence of Flexible Work on Work-Life Balance and Employee Performance in Human Resource Management. *Devotion : Journal of Research and Community Service*, 5(2), 335–340. <https://doi.org/10.59188/devotion.v5i2.689>.
- Andeyo, L. M., Otuya, W. I., & Misigo, G. (2024). Effects of Flexible Work Arrangements on Employee Performance among Non-Teaching Employees in Selected Public Universities, Western Kenya. *African Journal of Empirical Research*, 5(3 SE-Articles), 214–228. <https://doi.org/10.51867/ajernet.5.3.21>.
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J., & Chinedu, N. (2020). Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview Outsourcing and employment trends: An exploratory discourse View project. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25(May).
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>.
- Basyah, A., Adam, M., & Mukhlis. (2024). The Influence Of Work-Life Balance And Workload On Work Commitment And Its Impact On Employee Performance At Dinas PUPR Pidie. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(03), 6007–6013. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i03.em06>.
- Bentler, P., & Bonett, D. (1980). Significance Tests and Goodness-of-Fit in Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588–606. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gava Media.

- Blau, P. M. (2017). *Exchange And Power In Social Life*. In *Exchange and Power in Social Life*. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>.
- BPS Yogya. (2023). *Profil Industri Mikro dan Kecil Daerah Istimewa Yogyakarta 2022*. <https://yogyakarta.beta.bps.go.id/id/publication/2023/12/29/775fb319909382e16d8d24f2/profil-industri-mikro-dan-kecil-daerah-istimewa-yogyakarta-2022.html>.
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>.
- Dale, G. (2020). *Flexible Working: How to Implement Flexibility in the Workplace to Improve Employee and Business Performance*. Kogan Page. <https://www.perlego.com/book/2037181/flexible-working-how-to-implement-flexibility-in-the-workplace-to-improve-employee-and-business-performance-pdf>.
- de Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2017). Flexible Working, Individual Performance and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6). <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>.
- Devi, P., Landra, N., & Kepramareni, P. (2024). The Influence of Work Life Balance and Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable at UPTD KPH North Bali. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 07(08). <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i8-35>.
- Dewe, P. J., & Cooper, C. L. (2017). *Work Stress and Coping: Forces of Change and Challenges*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526421678>.
- Doerwald, F., Zacher, H., Van Yperen, N. W., & Scheibe, S. (2021). Generativity at work: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 103521. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103521>.
- Eshak, M. (2021). Flexible Work Arrangements and Their Impact on the Employee Performance of Egyptian Private University Employees: (A Case Study on the Arab Academy for Science, Technology, and Maritime Transport). *International Journal of Social Science and Human Research*, 04(10). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v4-i10-13>.
- Eshun, E. N. K., & Segbenya, M. (2024). Modelling the Mediating Role of Work-Life Balance on the Relationship Between Work Arrangement and Employee Performance in Higher Education. *Sage Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241263447>.
- Firdaus, R. Y., Wiharno, H., & Fitriani, L. K. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(4). <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i4.1117>.

- Gajendran, R., Harrison, D., & Delaney-Klinger, K. (2014). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology*, 68. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>.
- Gunawan, E. F., Sudarmiatin, S., & Churiyah, M. (2024). The Effect of Work-Life Balance and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(1), 749–764. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i1.478>.
- Gunawan, T. M. E., & Frankiska, R. (2020). The influence of flexible working arrangement to employee performance with work life balance as mediating variable. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(3).
- Ha, N. M., Thuy, N. T. P., & Trung, N. T. (2024). Impact of Work-Life Balance on Employee Work Performance: The Mediating Role of Employee Creativity. In *Disruptive Technology and Business Continuity* (pp. 151–163). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-5452-6_11.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM). Sage Publications. *Journal of Tourism Research*, 6(2).
- Hediningrum, W. W. (2023). The Influence of Work Flexibility and Work-Life Balance on Employee Performance. *Talent: Journal of Economics and Business*, 1(01). <https://doi.org/10.59422/jeb.v1i01.190>.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3). <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>.
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3). <https://doi.org/10.1108/13620431011053749>.
- Kelly, E. L., & Moen, P. (2021). Review of Overload: How Good Jobs Went Bad and What We Can Do about It. *Social Forces*, 99(4), e23–e23. <https://doi.org/10.1093/sf/soaa150>.
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, Ahead of print.
- Kurniasari, C. A., & Dewi, Y. E. P. (2023). The Effect Of Work-Life Balance And Quality Of Work Life On Employee Performance With Gender As A Moderating Variable. *Jurnal Pamator: Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 16(2). <https://doi.org/10.21107/pamator.v16i2.19637>.

- Listyowati, D., Savira, F. M., Dewi, S., & Napitupulu, B. E. (2021). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Sma Negeri 43 Jakarta Pada Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2021. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(2).
- M. Habibi Ramadhan, Wahono, B., & Nurhidayah. (2022). Pengaruh beban kerja, tekanan kerja dan deadline terhadap kinerja Apatur Sipil Negara pada Inspektorat Balaikota Kota Batu. *Jurnal Riset Manajemen*.
- Mahendra, D., & Kurniawati, D. T. (2024). Flexi-time as a predictor of employee performance in public hospital sector: mediating role of work-life balance and job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 13(3), 194–204. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3277>.
- Mandalahi, S. H., Damayanti, S., Prasanti, T. A., & Maharani, A. (2024). Impact of Flexible Work Environments on Employee Performance: Mediating Roles of Stress and Work-Life Balance. *Ilomata International Journal of Management*, 5(3). <https://doi.org/10.61194/ijjm.v5i3.1235>.
- Natanael, K., Kalis, M. C. I., Daud, I., Rosnani, T., & Fahrana, Y. (2023). Workload and working hours effect on employees work-life balance mediated by work stress. *Enrichment: Journal of Management*, 13(5), 3112–3122.
- Nugraha, B. W. (2024). Pengaruh work engagement, work life balance and work overload terhadap produktifitas kerja karyawan:peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan perbankan. *Journal of Social Community*, 9(1).
- Nugraha, M. E., Armawati, Palawa, M. R., Rahman, A., & Risnawati. (2023). The Effect of Work Overload on Work Stress and Performance of Morowali District General Hospital Employees. *International Journal of Health, Economics and Social Sciences*, 5(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.56338/ijhess.v5i4.4224>.
- Nurwahyuni, S. (2019). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Life Balance (Studi Kasus PT. Telkom Indonesia Regional V). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1).
- Paolucci, V., & Galetto, M. (2019). The collective bargaining of flexicurity: A case for sector-level analysis? The Italian chemical and metalworking sectors compared. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 165–179. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12255>.
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Disentangling the Pros and Cons of Flexible Work Arrangements: Curvilinear Effects on Individual and Organizational Outcomes. *Economies*, 13(1), 20. <https://doi.org/10.3390/economies13010020>.
- Putri, E. A. A., & Primadineska, R. W. (2023). Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja dengan Work Life Balance sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai DPRD Kab. Ngawi). *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 4(1), 41. <https://doi.org/10.35917/cb.v4i1.408>.

- Putri, M., Absah, Y., & Silalahi, A. S. (2024). The Work-Life Balance and Employee Engagement Effect on Employee Performance at Type A And Type B Branch Office of PT Asabri (Persero) Through Job Satisfaction. *International Journal of Research and Review*, 11(7), 416–430. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20240744>.
- Rachmanantya, A., & Martdianty, F. (2023). *The implication of supervisor support and flexible working arrangement on job satisfaction and job performance, mediated by the work-life balance of civil servants in government institutions in Indonesia*. 030030. <https://doi.org/10.1063/5.0157155>.
- Rahmawati, G., Oktaviani, D., Miftahuddin, M., Rohmawan, S., & Pratiwi, R. (2021). Peran worklife balance dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan perempuan. *E-Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Akuntansi STIE Semarang (SENMAS)*, 2(1).
- Raja, B. P. R. P., Salean, D. Y., Nursiani, N. P., & Fanggidae, R. E. (2023). Pengaruh beban kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. POS Indonesia Kantor Pos Kupang. *Glory: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 4(4). 10.35508/glory.v4i4.11393.
- Ramadhani, M. S., Ramli, A., & Akbar, A. (2022). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Putra Mahalona. *JURNAL BISNIS KOLEGA*, 8(2), 58–67. <https://doi.org/10.57249/jbk.v8i2.82>.
- Rambe, H., & Pareke, F. J. (2024). Peran Mediasi Burnout dalam Pengaruh Emotional Exhaustion dan Work Overload Terhadap Job Performance PNS Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu. *Jesya*, 7(1), 814–829. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1483>.
- Revida, E., Aisyah, S., Pardede, A. F., Purba, S., Hidayatulloh, A. N., Leuwol, N. V., Kato, A. S. I., Silalahi, M., & Manullang, S. O. (2021). *Manajemen Pelayanan Publik* (1st ed.). Yayasan Kita Menulis. [https://repository.stiesultanagung.ac.id/id/eprint/636/1/9.FullBook Manajemen Pelayanan Publik.pdf](https://repository.stiesultanagung.ac.id/id/eprint/636/1/9.FullBook%20Manajemen%20Pelayanan%20Publik.pdf).
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. In *pearson education,Limited* (Vol. 10, Issue Chapter 4).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. In *Pearson*.
- Rohmaniah, D., Suci, R. P., & Mas, N. (2023). Peran mediasi stress kerja atas pengaruh beban kerja dan konflik kerja terhadap kinerja (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan). *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora*, 2(11), 1521.
- Safira, T. D., & Wahyuningsih, S. H. (2024). The Mediating Effect Of Work Life Balance In Explaining The Effect Of Flexible Work Arrangements And Job Satisfaction On Employee Performance. *Proceedings of the 1st International Conference on Economics and Business, ICEB 2023, 2-3 August 2023, Padang, Sumatera Barat, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.2-8-2023.2341457>.

- Sekaran, U. (2021). Research Methods for Business. In *The Encyclopedia of Research Methods in Criminology and Criminal Justice: Volume II: Parts 5-8*.
- Sidik, A. R. (2019). Pengaruh kemampuan, work life balance, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan BMT Permata Jawa Timur. *Yos Soedarso Economics Journal*, 1(1).
- Singh, P., & Khanna, P. (2024). Work -life balance a tool for increased employee productivity and retention. *Lachoo Management Journal*, 2(2).
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2023). *Work-Life Balance: HR Training for Employee Personal Interventions*. Cambridge University Press. <https://books.google.co.id/books?id=AZhVzwEACAAJ>.
- Siskayanti, N. K., & Sanica, I. G. (2022). Pengaruh fleksibilitas kerja, motivasi kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan BPJS ketenagakerjaan Bali Denpasar selama work from home. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 7(1).
- Sri Nur Hari Susanto. (2025). The Implementation of the Flexible Working Arrangement (Fwa) Policy by Civil Servants (Asn) in Indonesia. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(54s), 128–134. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i54s.11043>.
- Sudarmanto, E., Mawati, A. T., Nurgraha, N. A., & Purba, P. B. (2020). *Manajemen Sektor Publik*.
- Susanto, A. (2024). Pengaruh Work Overload terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Pondasi Maju Bersama Medan. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 4(1), 216–226. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v4i1.362>.
- Syihabudhin, S., Nora, E., Juariyah, L., Hariri, A., & Dhika, O. (2020). Effect of Workload on Employee Performance Through Work Life Balance at Ollino Garden Hotel Malang East Java. *Proceedings of the 3rd Asia Pacific Management Research Conference (APMRC 2019)*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200812.025>.
- Tinambunan, A. P., Sipahutar, R., & Manik, S. M. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara Antara III (Persero) Medan. *Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan*. <https://doi.org/10.54367/jrak.v8i1.1756>.
- Valencia, A., & Rinamurti, M. (2024). Pengaruh work overload dan stress kerja terhadap kinerja karyawan AUTO2000. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(1).
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.
- Widiastuti, I., & Mulyaningsih. (2024). Work Stress Management of Government Employees in Facing Administrative Workload: a case study on the Regional Development Planning Agency (BAPPEDA). *Jurnal Kelitbangsan*, 13(2), 1–10.

- Yussa, I., Amin, S., & Sumarni. (2024). Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Employee Performance dengan Work-Life Balance sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(04), 176–186. <https://doi.org/https://doi.org/10.22437/jdm.v12i04.36049>.
- Zerlina, A. V., & Budiono. (2024). Pengaruh work overload dan work-life balance terhadap job performance melalui job stress pada karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v12n2.p243-258>.
- Zorec, I., Hočevár, J., & Eržen, L. (2021). The Interplay among Work Overload and Time Management in Predicting Job Performance and Work-Life Balance. *Dynamic Relationships Management Journal*, 10(2). <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2021.v10n02a04>.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth

Bapak/Ibu/Saudara

Di tempat

Dengan ini, saya Irine Diani Tyasnita mahasiswa S-2 Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta bermaksud mengadakan penelitian untuk memenuhi tugas akhir tesis dengan judul “Pengaruh *Flexible Work Arrangement* dan *Work Overload* terhadap *Employee Performance* yang Dimediasi Oleh *Work Life Balance* Pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta”.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk meluangkan waktu mengisi daftar pertanyaan yang saya lampirkan. Saya sangat berharap Bapak/Ibu/Saudara dapat menjawab pernyataan tersebut dengan jujur dan sesuai dengan keadaan, perasaan, serta pikiran Anda, tanpa adanya pengaruh dari pihak manapun.

Atas kesediaan dan kerelaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi daftar pertanyaan ini, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, baik sebelum maupun sesudahnya.

Hormat saya,

(Irine Diani Tyasnita)

| No. | Kode | Pernyataan | STS | TS | R | S | SS |
|-----|--------|--|-----|----|---|---|----|
| 10. | KP.5.2 | Saya memberikan pelayanan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. | | | | | |
| 11 | KP.6.1 | Saya bertanggung jawab atas setiap tugas yang saya kerjakan | | | | | |
| 12 | KP.6.2 | Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kewenangan dan aturan yang berlaku | | | | | |
| 13 | KP.7.1 | Saya memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas yang diberikan. | | | | | |
| 14 | KP.7.2 | Pengetahuan dan keterampilan saya mendukung pelaksanaan pekerjaan. | | | | | |
| 15 | KP.8.1 | Saya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem atau kebijakan kerja | | | | | |
| 16 | KP.8.2 | Saya terbuka terhadap perubahan cara kerja di lingkungan instansi | | | | | |
| 17 | KP.9.1 | Saya bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas. | | | | | |
| 18 | KP.9.2 | Koordinasi dengan rekan kerja berjalan dengan baik dalam pelaksanaan pekerjaan | | | | | |

Variabel: *Flexible Working Arrangement* (X₁)

| No. | Kode | Pernyataan | STS | TS | R | S | SS |
|-----|---------|--|-----|----|---|---|----|
| 19. | FWA.1.1 | Saya memiliki keleluasaan dalam menyesuaikan jam Saya memiliki keleluasaan dalam menyesuaikan jam kerja sesuai dengan karakteristik tugas kedinasan yang saya jalankan | | | | | |
| 20. | FWA.1.2 | Saya merasa pengaturan jam kerja memudahkan saya dalam mengatur pelaksanaan tugas | | | | | |
| 21. | FWA.2.1 | Saya diperbolehkan melaksanakan pekerjaan dari lokasi selain kantor sesuai kebijakan instansi | | | | | |
| 22. | FWA.2.2 | Saya merasakan bahwa pengaturan lokasi kerja diterapkan secara jelas di unit kerja saya dengan mempertimbangkan jenis tugas kedinasan | | | | | |
| 23. | FWA.3.1 | Saya menerima ketentuan mengenai pengaturan jam dan lokasi kerja yang disampaikan secara jelas sesuai tahapan penerapan di instansi | | | | | |
| 24. | FWA.3.2 | Saya memahami mekanisme kerja dalam pengaturan jam dan lokasi kerja berdasarkan ketentuan dan tahapan yang berlaku | | | | | |
| 25 | FWA.4.1 | Saya menilai bahwa pelaksanaan pengaturan jam dan lokasi kerja di unit kerja saya telah disesuaikan dengan ketentuan kerja ASN | | | | | |

| No. | Kode | Pernyataan | STS | TS | R | S | SS |
|-----|---------|--|-----|----|---|---|----|
| 26 | FWA.4.2 | Saya melihat bahwa pengaturan jam dan lokasi kerja mengikuti aturan resmi yang ditetapkan instansi. | | | | | |
| 27 | FWA.5.1 | Saya merasakan bahwa prosedur kerja tetap berjalan sesuai ketentuan meskipun jam dan lokasi kerja diatur berbeda dari jam kerja reguler | | | | | |
| 28 | FWA.5.2 | Saya merasakan bahwa pengaturan jam dan lokasi kerja tidak menghambat alur prosedur kerja yang telah ditetapkan | | | | | |
| 29 | FWA.6.1 | Saya merasakan bahwa sarana dan prasarana kerja mendukung pengaturan jam dan lokasi kerja sesuai kebutuhan pelaksanaan tugas | | | | | |
| 30 | FWA.6.2 | Saya menilai bahwa sistem pemerintahan berbasis elektronik memadai untuk mendukung pelaksanaan serta pemantauan tugas dalam pengaturan jam dan lokasi kerja. | | | | | |

Variabel: *Work Overload* (X2)

| No. | Kode | Pernyataan | STS | TS | R | S | SS |
|-----|--------|---|-----|----|---|---|----|
| 37 | WO.1.1 | Saya jarang menerima penugasan tambahan di luar tugas jabatan utama | | | | | |
| 38 | WO.1.2 | Penugasan tambahan di luar jabatan tidak diberikan secara berulang dalam periode tertentu | | | | | |
| 39 | WO.2.1 | Saya tidak dituntut untuk menyelesaikan banyak pekerjaan dalam waktu yang relatif singkat | | | | | |
| 40 | WO.2.2 | Tenggat waktu penyelesaian pekerjaan umumnya tidak ketat | | | | | |
| 41 | WO.3.1 | Pekerjaan yang saya tangani tidak memiliki tingkat kompleksitas yang menyulitkan dalam pelaksanaannya | | | | | |
| 42 | WO.3.2 | Tugas yang saya kerjakan tidak menuntut konsentrasi berkelanjutan yang menambah beban kerja | | | | | |
| 43 | WO.4.1 | Saya jarang mengerjakan beberapa tugas penting dalam waktu yang bersamaan | | | | | |
| 44 | WO.4.2 | Jumlah tugas yang harus saya tangani secara simultan tidak tergolong banyak | | | | | |

Variabel: Work Life Balance (Z)

| No. | Kode | Pernyataan | STS | TS | R | S | SS |
|-----|---------|--|-----|----|---|---|----|
| 45 | WLB.1.1 | Saya merasa pengaturan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sudah sesuai dengan kebutuhan saya | | | | | |
| 46 | WLB.1.2 | Saya puas dengan pengaturan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang saya jalani | | | | | |
| 47 | WLB.2.1 | Saya dapat membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi | | | | | |
| 48 | WLB.2.2 | Kehidupan pribadi saya tetap terjaga meskipun memiliki tuntutan pekerjaan | | | | | |
| 49 | WLB.3.1 | Beban mental dari pekerjaan dapat saya kelola sehingga tidak mengganggu kehidupan pribadi | | | | | |
| 50 | WLB.3.2 | Saya mampu menjaga kondisi mental agar tetap seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi | | | | | |

Lampiran 2 – Data responden

| No | Nama Lengkap | Usia | Gender | Golongan Pegawai | Domisili |
|----|---------------------------|------|-----------|------------------------|------------------|
| 1 | Desi | 34 | Perempuan | Penata Muda/IIIa | Kab Bantul |
| 2 | Nurul Aprina Rizqiyanti | 32 | Perempuan | Penata Muda/IIIa | Kab Sleman |
| 3 | Jimi Hidayat | 48 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kota Yogyakarta |
| 4 | Chory Melah Septianingrum | 27 | Perempuan | Pengatur/IIc | Kab Sleman |
| 5 | Okta Widayanto | 38 | Laki-laki | Penata/IIIc | Kab Bantul |
| 6 | Priantoro | 52 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kab Bantul |
| 7 | Desy Awitasari | 39 | Perempuan | Penata/IIIc | Kab Bantul |
| 8 | Habibie Jaya | 39 | Laki-laki | Penata Tk.I/III d | Kab Bantul |
| 9 | Wijayadi | 43 | Laki-laki | Penata Muda Tk.I/III b | Kab Bantul |
| 10 | Istiqomah | 40 | Perempuan | Pembina/IVa | Kab Gunung Kidul |
| 11 | Wahyu Tri Handayani | 48 | Perempuan | Pembina/IVa | Kota Yogyakarta |
| 12 | Ais | 33 | Perempuan | Penata Muda/IIIa | Kab Sleman |
| 13 | Ita Latiana | 55 | Perempuan | Pengatur/IIc | Kab Kulon Progo |
| 14 | Afada Dita Az Zahra | 29 | Perempuan | Pengatur/IIc | Kab Kulon Progo |
| 15 | Dwiyani Ambarwati | 33 | Laki-laki | Penata Muda/IIIa | Kota Yogyakarta |
| 16 | Agus Salim | 55 | Laki-laki | Penata Tk.I/III d | Kota Yogyakarta |
| 17 | Mohamad Rifki Rachman | 57 | Laki-laki | Pembina Tk.I/IV b | Kab Bantul |
| 18 | Istiana | 37 | Perempuan | Penata Muda Tk.I/III b | Kab Sleman |
| 19 | Haris wibowo | 55 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kota Yogyakarta |
| 20 | Kun Syaifa Muttaqi | 29 | Laki-laki | Pengatur/IIc | Kota Yogyakarta |
| 21 | Eko Suyanto Purnomo | 56 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kota Yogyakarta |
| 22 | Dwi Hariyadi | 55 | Laki-laki | Pembina Tk.I/IV b | Kota Yogyakarta |

| No | Nama Lengkap | Usia | Gender | Golongan Pegawai | Domisili |
|----|-------------------------|------|-----------|------------------------|------------------|
| 23 | Setyo | 56 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Kab Sleman |
| 24 | Eka Prasetiawati | 38 | Perempuan | Penata Tk.I/IIIId | Kab Sleman |
| 25 | Gunawan Agung Waskito | 57 | Laki-laki | Pembina Tk.I/IVb | Kota Yogyakarta |
| 26 | Agus Hernawanto Purnomo | 56 | Laki-laki | Pembina Tk.I/IVb | Kota Yogyakarta |
| 27 | Ramos Irawadi | 57 | Laki-laki | Pembina Tk.I/IVb | Kab Bantul |
| 28 | Widada | 57 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Kota Yogyakarta |
| 29 | Agus Nugroho | 47 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kab Sleman |
| 30 | Kamelia | 28 | Perempuan | Pengatur/IIC | Kota Yogyakarta |
| 31 | Henri Wibowo | 43 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Kab Sleman |
| 32 | Sjaffrie Asmoro Djati | 53 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kab Sleman |
| 33 | Susanti | 33 | Perempuan | Penata Muda/IIIa | Kab Sleman |
| 34 | Okie Indra | 39 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Kota Yogyakarta |
| 35 | Fanuel Felix Christian | 25 | Laki-laki | Pengatur/IIC | Kab Sleman |
| 36 | Satria Meala Assjarif | 49 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Kota Yogyakarta |
| 37 | Eko Agung Nugroho | 39 | Laki-laki | Penata Muda Tk.I/IIIb | Kota Yogyakarta |
| 38 | Elok Viviandari | 33 | Perempuan | Penata Muda/IIIa | Kab Sleman |
| 39 | Siti Nur Widowati | 52 | Perempuan | Penata Tk.I/IIIId | Kab Sleman |
| 40 | Lulu Nur Khairiyah | 28 | Perempuan | Pengatur/IIC | Kab Kulon Progo |
| 41 | Raharja Adi Walaka | 48 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kab Bantul |
| 42 | Aldi Yurianto | 29 | Laki-laki | Pengatur/IIC | Kab Gunung Kidul |
| 43 | Ayu Putri Nurmaliasari | 34 | Perempuan | Pengatur/IIC | Kab Sleman |
| 44 | Edy Triyanto | 46 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Kab Bantul |
| 45 | Helmy N Wibowo | 37 | Laki-laki | Penata/IIIc | Kab Bantul |
| 46 | Diah | 34 | Perempuan | Penata Muda/IIIa | Kab Sleman |
| 47 | Novita R | 33 | Perempuan | Penata/IIIc | Kab Bantul |
| 48 | Rina Anggraeni | 40 | Perempuan | Pengatur Muda Tk.I/IIB | Diluar DIY |
| 49 | Yanuar Gilang Ramadhan | 27 | Laki-laki | Pengatur Muda Tk.I/IIB | Kab Sleman |
| 50 | Fitria handhi apriani | 34 | Perempuan | Penata Muda/IIIa | Diluar DIY |
| 51 | Reni Astuti | 54 | Perempuan | Pembina/IVa | Kab Bantul |
| 52 | Nursita Maharani | 39 | Perempuan | Penata/IIIc | Kab Sleman |
| 53 | Endrian | 28 | Laki-laki | Pengatur Muda Tk.I/IIB | Kab Kulon Progo |
| 54 | Rusly Wijayatno | 43 | Laki-laki | Pembina/IVa | Diluar DIY |
| 55 | triska safitri | 27 | Perempuan | Pengatur Muda Tk.I/IIB | Kab Bantul |
| 56 | Sumantri Dwiatmoko | 47 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kab Sleman |
| 57 | Andy Pebriyanto | 36 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Kab Sleman |
| 58 | Irsan | 53 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kab Sleman |
| 59 | Irine Diani Tyasnita | 40 | Perempuan | Penata Tk.I/IIIId | Kab Sleman |
| 60 | Hanggarani S | 55 | Perempuan | Penata Tk.I/IIIId | Kota Yogyakarta |
| 61 | Muhammad Rizqi Bustami | 26 | Laki-laki | Pengatur Muda Tk.I/IIB | Kab Gunung Kidul |
| 62 | Dwi Rahmat | 53 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Kab Sleman |

| No | Nama Lengkap | Usia | Gender | Golongan Pegawai | Domisili |
|-----|-------------------------------|------|-----------|------------------------|-----------------|
| 63 | Naufal Abdur Rahim | 38 | Laki-laki | Penata/IIIc | Kab Bantul |
| 64 | Hendra Choirul Rozikin | 30 | Laki-laki | Penata Muda/IIIa | Diluar DIY |
| 65 | Waskita | 48 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Diluar DIY |
| 66 | Ali | 54 | Laki-laki | Penata/IIIc | Diluar DIY |
| 67 | Suhartini | 57 | Perempuan | Pembina/IVa | Kota Yogyakarta |
| 68 | Dadang Restu Fitriyanto | 27 | Laki-laki | Penata Muda Tk.I/IIIb | Kab Kulon Progo |
| 69 | Muh. Ady Sucipto R. | 39 | Laki-laki | Penata Muda/IIIa | Kab Bantul |
| 70 | Des Widi | 50 | Perempuan | Pembina/IVa | Kab Sleman |
| 71 | Djatkiko | 52 | Laki-laki | Penata Muda Tk.I/IIIb | Diluar DIY |
| 72 | Aishar Dias Baskara | 33 | Laki-laki | Penata Muda/IIIa | Kab Kulon Progo |
| 73 | Wida Pratama | 39 | Laki-laki | Penata/IIIc | Diluar DIY |
| 74 | Sena Jati Semilir | 41 | Laki-laki | Penata/IIIc | Diluar DIY |
| 75 | Ikhtiardera Permata Santriayu | 33 | Perempuan | Penata Muda Tk.I/IIIb | Diluar DIY |
| 76 | Fitri Mardiana | 40 | Perempuan | Penata Muda/IIIa | Kab Sleman |
| 77 | Hardiansyah | 56 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Kab Sleman |
| 78 | Luthfiana Safira | 26 | Perempuan | Pengatur Muda Tk.I/IIb | Diluar DIY |
| 79 | Bayu Prihandiko | 25 | Laki-laki | Pengatur/IIc | Kab Sleman |
| 80 | R. Yudarmanti | 58 | Laki-laki | Pembina Utama Muda/IVc | Kota Yogyakarta |
| 81 | Mochammad Budiman | 37 | Laki-laki | Penata Muda/IIIa | Kota Yogyakarta |
| 82 | Nana | 41 | Perempuan | Pengatur Muda Tk.I/IIb | Kab Sleman |
| 83 | Dinda Tsaniyatul Rohmah | 28 | Laki-laki | Pengatur/IIc | Kab Kulon Progo |
| 84 | Angga Bayu Antari Putra | 35 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Diluar DIY |
| 85 | Koko | 40 | Laki-laki | Penata Muda/IIIa | Kota Yogyakarta |
| 86 | Vanny Gita Kusuma | 26 | Perempuan | Pengatur Muda Tk.I/IIb | Kab Sleman |
| 87 | Muthi' Ah Salimah | 25 | Perempuan | Pengatur/IIc | Kab Sleman |
| 88 | Gilang Prayoga | 25 | Laki-laki | Pengatur/IIc | Kab Sleman |
| 89 | Sari Sekar Melati | 34 | Perempuan | Pengatur Muda Tk.I/IIb | Kab Sleman |
| 90 | Indra Kusuma Djaja | 55 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Kab Bantul |
| 91 | Yogi Prabandari Novitaningrum | 35 | Perempuan | Penata/IIIc | Diluar DIY |
| 92 | Harun Alrosyid | 50 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Kab Bantul |
| 93 | Nasrul Wthon | 54 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kab Sleman |
| 94 | Farid Agung C. | 42 | Laki-laki | Penata/IIIc | Diluar DIY |
| 95 | Kanthi Wahyudi | 55 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Diluar DIY |
| 96 | I Wy Putra S | 47 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Kota Yogyakarta |
| 97 | Sheila Syailendra Luthvina | 25 | Perempuan | Pengatur/IIc | Kab Sleman |
| 98 | Labib Mardiyanzah | 40 | Laki-laki | Penata Tk.I/IIIId | Diluar DIY |
| 99 | Rizki Afrian Ristanto | 27 | Laki-laki | Pengatur Muda Tk.I/IIb | Kab Bantul |
| 100 | Muh Wachid Nasrullah | 40 | Laki-laki | Penata/IIIc | Diluar DIY |
| 101 | Muhammad Ismail | 32 | Laki-laki | Penata Muda/IIIa | Kab Sleman |
| 102 | Nurul Ulfatul Khasanah | 36 | Perempuan | Penata Muda Tk.I/IIIb | Kab Sleman |

| No | Nama Lengkap | Usia | Gender | Golongan Pegawai | Domisili |
|-----|------------------------------|------|-----------|-------------------------|------------------|
| 103 | Wiwit Khotijah | 33 | Perempuan | Penata Muda/IIIa | Kab Sleman |
| 104 | Sutini | 49 | Perempuan | Penata Tk.I/III d | Diluar DIY |
| 105 | Warito | 49 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kota Yogyakarta |
| 106 | Sri Wahyuni | 48 | Perempuan | Pembina Utama Muda/IVc | Kota Yogyakarta |
| 107 | Riana Budiyantri | 48 | Perempuan | Pembina Tk.I/IVb | Kota Yogyakarta |
| 108 | M. Anang Setyawan | 29 | Laki-laki | Pengatur/IIc | Kota Yogyakarta |
| 109 | Erlambang Wisnu | 28 | Laki-laki | Pengatur/IIc | Kota Yogyakarta |
| 110 | Ana Bella Yuliana | 33 | Perempuan | Pengatur Tk.I/II d | Diluar DIY |
| 111 | Riyadi | 49 | Laki-laki | Pembina/IVa | Diluar DIY |
| 112 | Nur Laila Hayati | 34 | Perempuan | Penata Muda/IIIa | Kota Yogyakarta |
| 113 | Gatot Riadi | 55 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kab Sleman |
| 114 | Vella Yunita Shofa | 40 | Perempuan | Penata Tk.I/III d | Kota Yogyakarta |
| 115 | Big Sugeng | 58 | Laki-laki | Pembina Utama Muda/IVc | Kab Bantul |
| 116 | Haris Abdullah Nuruddin Syah | 25 | Laki-laki | Pengatur/IIc | Kab Sleman |
| 117 | Harry Yudhanto | 52 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kab Sleman |
| 118 | Taufiq Andriyanto | 50 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kota Yogyakarta |
| 119 | Catur Ajie Purnomo | 42 | Laki-laki | Penata Tk.I/III d | Kota Yogyakarta |
| 120 | Tri Aji Nurhandono | 49 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kab Bantul |
| 121 | Indriani | 34 | Perempuan | Penata Muda/IIIa | Kab Sleman |
| 122 | Erna Sulistyowati | 59 | Perempuan | Pembina Utama Madya/IVd | Kab Sleman |
| 123 | Alan Cahyandarur Yogantara | 29 | Laki-laki | Pengatur/IIc | Kab Gunung Kidul |
| 124 | Harno | 58 | Laki-laki | Pembina Utama Muda/IVc | Kota Yogyakarta |
| 125 | Cahyo Kusuma Wardana | 49 | Laki-laki | Pembina/IVa | Kab Sleman |
| 126 | Novyan Supriyadi | 48 | Laki-laki | Penata Tk.I/III d | Kab Sleman |
| 127 | Joni Istiawan | 42 | Laki-laki | Penata Tk.I/III d | Diluar DIY |
| 128 | Etiek Fitriyani | 51 | Perempuan | Penata Tk.I/III d | Kab Bantul |
| 129 | Bima Kelana Jaya | 40 | Laki-laki | Penata Tk.I/III d | Kab Sleman |
| 130 | Maria Etik Widarningsih | 52 | Perempuan | Penata Tk.I/III d | Kab Sleman |
| 131 | Ari Subroto | 42 | Laki-laki | Penata Muda Tk.I/III b | Kab Sleman |
| 132 | Arif Kurniawan | 38 | Laki-laki | Penata/IIIc | Kab Bantul |
| 133 | Windah Ferry Cahyasari | 38 | Perempuan | Penata Muda Tk.I/III b | Kab Sleman |
| 134 | Ahmad Ismail | 45 | Laki-laki | Penata Muda Tk.I/III b | Kab Sleman |
| 135 | Muthia Nurhanifah | 34 | Perempuan | Penata Muda Tk.I/III b | Kab Bantul |
| 136 | Agung Sefiyadi | 38 | Laki-laki | Penata/IIIc | Diluar DIY |
| 137 | Yusup Widodo | 56 | Laki-laki | Pembina Utama Muda/IVc | Kota Yogyakarta |
| 138 | Iswahyudi | 42 | Laki-laki | Penata Muda Tk.I/III b | Kab Sleman |
| 139 | Widodo | 56 | Laki-laki | Pembina Tk.I/IVb | Diluar DIY |

Lampiran 3 – Variabel Kinerja Pegawai

| No | KP.1.1 | KP.1.2 | KP.2.1 | KP.2.2 | KP.3.1 | KP.3.2 | KP.4.1 | KP.4.2 | KP.5.1 | KP.5.2 | KP.6.1 | KP.6.2 | KP.7.1 | KP.7.2 | KP.8.1 | KP.8.2 | KP.9.1 | KP.9.2 |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 6 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 7 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 9 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 10 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 5 | 2 | 5 | 2 |
| 13 | 5 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 15 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 18 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 19 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 20 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 |
| 22 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 23 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |

| No | KP.1.1 | KP.1.2 | KP.2.1 | KP.2.2 | KP.3.1 | KP.3.2 | KP.4.1 | KP.4.2 | KP.5.1 | KP.5.2 | KP.6.1 | KP.6.2 | KP.7.1 | KP.7.2 | KP.8.1 | KP.8.2 | KP.9.1 | KP.9.2 |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 24 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 |
| 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 28 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 29 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 |
| 30 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 32 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 33 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 34 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| 35 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 36 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 37 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 38 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 39 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 40 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 41 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 |
| 42 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 43 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| 44 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 5 | 4 |
| 45 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 46 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 47 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 |

| No | KP.1.1 | KP.1.2 | KP.2.1 | KP.2.2 | KP.3.1 | KP.3.2 | KP.4.1 | KP.4.2 | KP.5.1 | KP.5.2 | KP.6.1 | KP.6.2 | KP.7.1 | KP.7.2 | KP.8.1 | KP.8.2 | KP.9.1 | KP.9.2 |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 48 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 49 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 50 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 51 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 |
| 52 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 53 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 57 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 |
| 59 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 60 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 61 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 62 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 63 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 |
| 65 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 67 | 3 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| 68 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 69 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 |
| 70 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 71 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 |

| No | KP.1.1 | KP.1.2 | KP.2.1 | KP.2.2 | KP.3.1 | KP.3.2 | KP.4.1 | KP.4.2 | KP.5.1 | KP.5.2 | KP.6.1 | KP.6.2 | KP.7.1 | KP.7.2 | KP.8.1 | KP.8.2 | KP.9.1 | KP.9.2 |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 72 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 73 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 |
| 74 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 3 | 5 | 2 |
| 75 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 76 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 77 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 78 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 80 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 81 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 82 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 83 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 84 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 |
| 85 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 86 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 87 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 88 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 89 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 90 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 91 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 92 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 93 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 94 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 95 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |

| No | KP.1.1 | KP.1.2 | KP.2.1 | KP.2.2 | KP.3.1 | KP.3.2 | KP.4.1 | KP.4.2 | KP.5.1 | KP.5.2 | KP.6.1 | KP.6.2 | KP.7.1 | KP.7.2 | KP.8.1 | KP.8.2 | KP.9.1 | KP.9.2 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 96 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 97 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 98 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 99 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 100 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 |
| 101 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 102 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 103 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 104 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 105 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 106 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 107 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 108 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 109 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 110 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 111 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 112 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 113 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 114 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 |
| 115 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 |
| 116 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 |
| 117 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 118 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 119 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |

| No | KP.1.1 | KP.1.2 | KP.2.1 | KP.2.2 | KP.3.1 | KP.3.2 | KP.4.1 | KP.4.2 | KP.5.1 | KP.5.2 | KP.6.1 | KP.6.2 | KP.7.1 | KP.7.2 | KP.8.1 | KP.8.2 | KP.9.1 | KP.9.2 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 120 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 121 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 122 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 123 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 124 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 |
| 125 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 126 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 127 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 128 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 129 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 130 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 131 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 132 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 133 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 134 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 135 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 136 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 137 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 |
| 138 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 139 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |

Lampiran 4 – Variabel *Fleksibel Working Arrangement*

| No | FWA.1.1 | FWA.1.2 | FWA.2.1 | FWA.2.2 | FWA.3.1 | FWA.3.2 | FWA.4.1 | FWA.4.2 | FWA.5.1 | FWA.5.2 | FWA.6.1 | FWA.6.2 |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 9 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2 |
| 11 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 12 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 13 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 |
| 14 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 |
| 15 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 16 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 18 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 19 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 |
| 20 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 5 | 2 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 23 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 |

| No | FWA.1.1 | FWA.1.2 | FWA.2.1 | FWA.2.2 | FWA.3.1 | FWA.3.2 | FWA.4.1 | FWA.4.2 | FWA.5.1 | FWA.5.2 | FWA.6.1 | FWA.6.2 |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 24 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 29 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 31 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| 33 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 34 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| 35 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 36 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 37 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 38 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 39 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| 40 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 41 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 42 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 43 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 44 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 45 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 46 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 47 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 |

| No | FWA.1.1 | FWA.1.2 | FWA.2.1 | FWA.2.2 | FWA.3.1 | FWA.3.2 | FWA.4.1 | FWA.4.2 | FWA.5.1 | FWA.5.2 | FWA.6.1 | FWA.6.2 |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 48 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 49 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 52 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 54 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 57 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 |
| 58 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 59 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 61 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 62 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 63 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 64 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 |
| 65 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 66 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 67 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 68 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| 69 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 70 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 71 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 |

| No | FWA.1.1 | FWA.1.2 | FWA.2.1 | FWA.2.2 | FWA.3.1 | FWA.3.2 | FWA.4.1 | FWA.4.2 | FWA.5.1 | FWA.5.2 | FWA.6.1 | FWA.6.2 |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 72 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 73 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 |
| 74 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 75 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 |
| 76 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 78 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 79 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 81 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 82 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 83 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 84 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 |
| 85 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 86 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 87 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 88 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 89 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 90 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 91 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 92 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 93 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 94 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 95 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |

| No | FWA.1.1 | FWA.1.2 | FWA.2.1 | FWA.2.2 | FWA.3.1 | FWA.3.2 | FWA.4.1 | FWA.4.2 | FWA.5.1 | FWA.5.2 | FWA.6.1 | FWA.6.2 |
|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 96 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 97 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 98 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 99 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 100 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 101 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 102 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 103 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 104 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 105 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 106 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 107 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 108 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 109 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 110 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 111 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 112 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 113 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 114 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 115 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 116 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 117 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 |
| 118 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 119 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| No | FWA.1.1 | FWA.1.2 | FWA.2.1 | FWA.2.2 | FWA.3.1 | FWA.3.2 | FWA.4.1 | FWA.4.2 | FWA.5.1 | FWA.5.2 | FWA.6.1 | FWA.6.2 |
|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 120 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 121 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 122 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 123 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 124 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 125 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 126 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 127 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 128 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 129 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 130 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 131 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 132 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 133 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 134 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 135 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 136 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| 137 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 138 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 139 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |

Lampiran 5 – Work Overload (WO) dan Work Life Balance (WLB)

| No | WO.1.1 | WO.1.2 | WO.2.1 | WO.2.2 | WO.3.1 | WO.3.2 | WO.4.1 | WO.4.2 | WLB.1.1 | WLB.1.2 | WLB.2.1 | WLB.2.2 | WLB3.1 | WLB.3.2 |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 5 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | 2 |
| 6 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 7 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 |
| 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 |
| 10 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 |
| 11 | 1 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 12 | 2 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 13 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| 14 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 15 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| 17 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 19 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 20 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 |
| 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 22 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 |

| No | WO.1.1 | WO.1.2 | WO.2.1 | WO.2.2 | WO.3.1 | WO.3.2 | WO.4.1 | WO.4.2 | WLB.1.1 | WLB.1.2 | WLB.2.1 | WLB.2.2 | WLB3.1 | WLB.3.2 |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|
| 24 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 25 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| 26 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 |
| 27 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 28 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 29 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 30 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| 31 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 |
| 32 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 33 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 34 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 |
| 35 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 36 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 |
| 37 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 38 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 39 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 |
| 40 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| 42 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 43 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 |
| 44 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 45 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 |
| 46 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| 47 | 1 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 |

| No | WO.1.1 | WO.1.2 | WO.2.1 | WO.2.2 | WO.3.1 | WO.3.2 | WO.4.1 | WO.4.2 | WLB.1.1 | WLB.1.2 | WLB.2.1 | WLB.2.2 | WLB3.1 | WLB.3.2 |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|
| 48 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 49 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 50 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 51 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 52 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 53 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 54 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 4 | 1 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 56 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 |
| 58 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 59 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 60 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 61 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 62 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 63 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 64 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 65 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 66 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 67 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 68 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 69 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 70 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 71 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| No | WO.1.1 | WO.1.2 | WO.2.1 | WO.2.2 | WO.3.1 | WO.3.2 | WO.4.1 | WO.4.2 | WLB.1.1 | WLB.1.2 | WLB.2.1 | WLB.2.2 | WLB3.1 | WLB.3.2 |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|
| 72 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 73 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 74 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 |
| 75 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 76 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 77 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 78 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 79 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 80 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 81 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 82 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 83 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 84 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 1 | 2 |
| 85 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 86 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 87 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 88 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 89 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 90 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 91 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 92 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 93 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 94 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 95 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 |

| No | WO.1.1 | WO.1.2 | WO.2.1 | WO.2.2 | WO.3.1 | WO.3.2 | WO.4.1 | WO.4.2 | WLB.1.1 | WLB.1.2 | WLB.2.1 | WLB.2.2 | WLB3.1 | WLB.3.2 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|
| 96 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 97 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 |
| 98 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 99 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 100 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 101 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 102 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 103 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| 104 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 105 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 106 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| 107 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 108 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 109 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 |
| 110 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 111 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 112 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 113 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 114 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 115 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 116 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 117 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 118 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 119 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 |

| No | WO.1.1 | WO.1.2 | WO.2.1 | WO.2.2 | WO.3.1 | WO.3.2 | WO.4.1 | WO.4.2 | WLB.1.1 | WLB.1.2 | WLB.2.1 | WLB.2.2 | WLB3.1 | WLB.3.2 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|
| 120 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 121 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 122 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 123 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 124 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 125 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 126 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 127 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 128 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 |
| 129 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 130 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 131 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 132 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 133 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 134 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 135 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 136 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 137 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 |
| 138 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 139 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |

Lampiran 6 – Karakteristik Pegawai Kanwil DJP DIY

| Kategori | Klasifikasi | Jumlah | Persentase |
|--------------------------|---------------------------|--------|------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 88 | 63,31 |
| | Perempuan | 51 | 36,69 |
| Usia | 21–30 tahun | 25 | 17,99 |
| | 31–40 tahun | 48 | 34,53 |
| | 41–50 tahun | 31 | 22,30 |
| | 51–60 tahun | 35 | 25,18 |
| Domisili | Kabupaten Sleman | 49 | 35,25 |
| | Kota Yogyakarta | 32 | 23,02 |
| | Kabupaten Bantul | 24 | 17,27 |
| | Kabupaten Kulon Progo | 7 | 5,04 |
| | Kabupaten Gunung Kidul | 4 | 2,88 |
| | Lainnya (di luar DIY) | 23 | 16,55 |
| Pendidikan | SMA/D3 | 29 | 20,86 |
| | Strata 1 (S1) | 86 | 61,87 |
| | Strata 2 (S2) | 24 | 17,27 |
| Kategori Jabatan PNS | Struktural | 73 | 52,51 |
| | Fungsional | 66 | 47,49 |
| Golongan Pegawai | Penata Muda / IIIa | 18 | 12,95 |
| | Penata Muda Tk.I / IIIb | 12 | 8,63 |
| | Penata / IIIc | 14 | 10,07 |
| | Penata Tk.I / IIIId | 30 | 21,58 |
| | Pembina / IVa | 23 | 16,55 |
| | Pembina Tk.I / IVb | 7 | 5,04 |
| | Pembina Utama Muda / IVc | 5 | 3,60 |
| | Pembina Utama Madya / IVd | 1 | 0,72 |
| | Pengatur Muda Tk.I / IIb | 10 | 7,19 |
| | Pengatur / IIc | 18 | 12,95 |
| | Pengatur Tk.I / IIId | 1 | 0,72 |
| Total Responden/Populasi | | 139 | 100% |

Lampiran 7 – Variabel yang Diteliti – Kinerja Pegawai (Y)

| Indikator | Pernyataan | Mean |
|-------------------|---|-------------|
| KP.1.1 | Saya mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan | 3,432 |
| KP.1.2 | Target kerja yang diberikan dapat saya penuhi sesuai ketentuan. | 3,209 |
| KP.2.1 | Hasil pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan. | 3,173 |
| KP.2.2 | Saya menghasilkan pekerjaan dengan tingkat ketelitian yang baik | 3,460 |
| KP.3.1 | Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan | 3,496 |
| KP.3.2 | Penyelesaian pekerjaan jarang mengalami keterlambatan | 3,360 |
| KP.4.1 | Saya menggunakan sumber daya kerja secara efisien dalam melaksanakan tugas | 3,245 |
| KP.4.2 | Penggunaan waktu dan fasilitas kerja dilakukan secara optimal. | 3,058 |
| KP.5.1 | Saya mengutamakan kepentingan penerima layanan dalam melaksanakan tugas | 2,885 |
| KP.5.2 | Saya memberikan pelayanan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. | 3,496 |
| KP.6.1 | Saya bertanggung jawab atas setiap tugas yang saya kerjakan | 3,403 |
| KP.6.2 | Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kewenangan dan aturan yang berlaku | 3,180 |
| KP.7.1 | Saya memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas yang diberikan. | 3,209 |
| KP.7.2 | Pengetahuan dan keterampilan saya mendukung pelaksanaan pekerjaan. | 3,065 |
| KP.8.1 | Saya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem atau kebijakan kerja | 3,137 |
| KP.8.2 | Saya terbuka terhadap perubahan cara kerja di lingkungan instansi | 3,237 |
| KP.9.1 | Saya bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas. | 3,273 |
| KP.9.2 | Koordinasi dengan rekan kerja berjalan dengan baik dalam pelaksanaan pekerjaan | 3,072 |
| <i>Score Mean</i> | | 3,243 |

Lampiran 8 – Variabel yang Diteliti – *Flexible Work Arrangement* (X₁)

| Indikator | Pernyataan | Mean |
|-------------------|--|-------------|
| FWA.1.1 | Saya memiliki keleluasaan dalam menyesuaikan jam kerja sesuai dengan karakteristik tugas kedinasan yang saya jalankan | 3,532 |
| FWA.1.2 | Pengaturan jam kerja memudahkan saya mengatur pelaksanaan tugas | 2,583 |
| FWA.2.1 | Saya diperbolehkan melaksanakan pekerjaan dari lokasi selain kantor sesuai kebijakan instansi | 3,518 |
| FWA.2.2 | Pengaturan lokasi kerja diterapkan secara jelas di unit kerja saya dengan mempertimbangkan jenis tugas kedinasan | 3,547 |
| FWA.3.1 | Ketentuan mengenai pengaturan jam dan lokasi kerja disampaikan secara jelas kepada pegawai sesuai tahapan penerapan di instansi | 3,705 |
| FWA.3.2 | Saya memahami mekanisme kerja dalam pengaturan jam dan lokasi kerja berdasarkan ketentuan dan tahapan yang berlaku | 3,655 |
| FWA.4.1 | Pelaksanaan pengaturan jam dan lokasi kerja di unit kerja saya telah disesuaikan dengan ketentuan kerja ASN | 3,727 |
| FWA.4.2 | Pengaturan jam dan lokasi kerja mengikuti aturan resmi yang ditetapkan instansi. | 3,532 |
| FWA.5.1 | Prosedur kerja tetap berjalan sesuai ketentuan meskipun jam dan lokasi kerja diatur berbeda dari jam kerja reguler | 3,755 |
| FWA.5.2 | Pengaturan jam dan lokasi kerja tidak menghambat alur prosedur kerja yang telah ditetapkan | 3,540 |
| FWA.6.1 | Sarana dan prasarana kerja mendukung pengaturan jam dan lokasi kerja sesuai kebutuhan pelaksanaan tugas | 3,885 |
| FWA.6.2 | Sistem pemerintahan berbasis elektronik memadai untuk mendukung pengaturan jam dan lokasi kerja dalam pelaksanaan serta pemantauan tugas | 3,676 |
| <i>Score Mean</i> | | 3,638 |

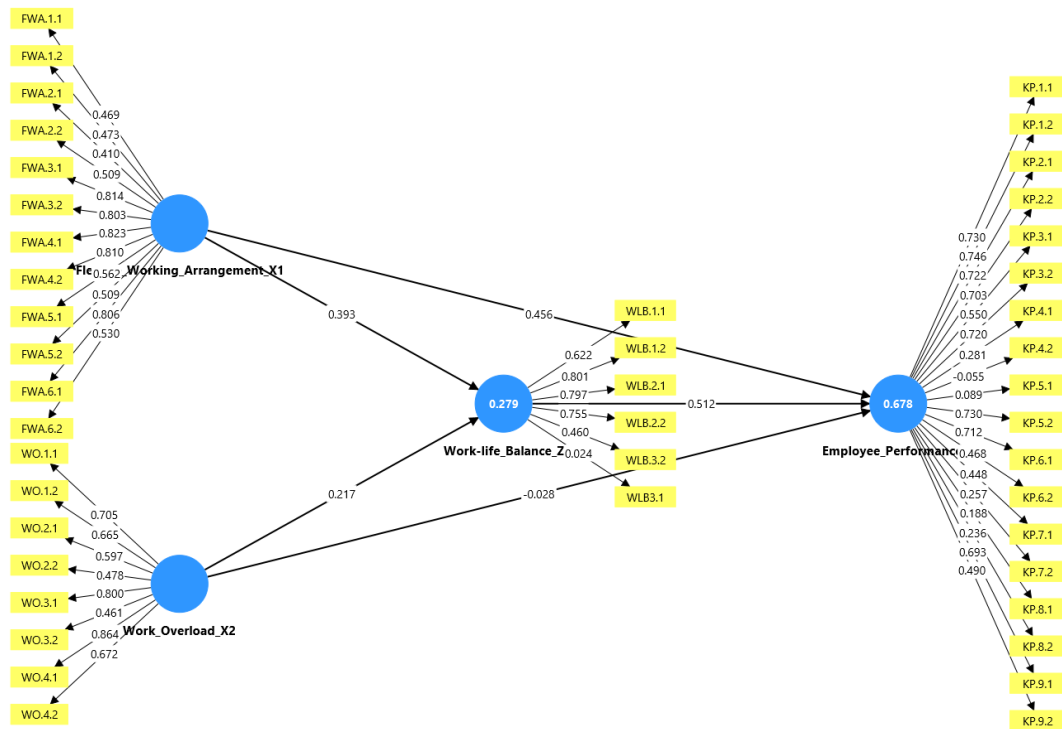
Lampiran 9 – Variabel yang Diteliti – *Work Overload (X₂)*

| Indikator | Pernyataan | Mean |
|-------------------|---|-------------|
| WO.1.1 | Saya sering menerima penugasan tambahan di luar tugas jabatan utama | 2,179 |
| WO.1.2 | Penugasan tambahan di luar jabatan diberikan secara berulang dalam periode tertentu | 2,482 |
| WO.2.1 | Saya harus menyelesaikan banyak pekerjaan dalam waktu yang relatif singkat | 2,352 |
| WO.2.2 | Tenggat waktu penyelesaian pekerjaan sering kali ketat | 2,345 |
| WO.3.1 | Pekerjaan yang saya tangani memiliki tingkat kompleksitas yang menyulitkan dalam pelaksanaannya | 2,151 |
| WO.3.2 | Tugas yang saya kerjakan menuntut konsentrasi yang berkelanjutan sehingga menambah beban kerja saya | 2,446 |
| WO.4.1 | Saya sering mengerjakan beberapa tugas penting dalam waktu yang bersamaan | 2,165 |
| WO.4.2 | Jumlah tugas yang harus saya tangani secara simultan tergolong banyak | 2,352 |
| <i>Score Mean</i> | | 2,309 |

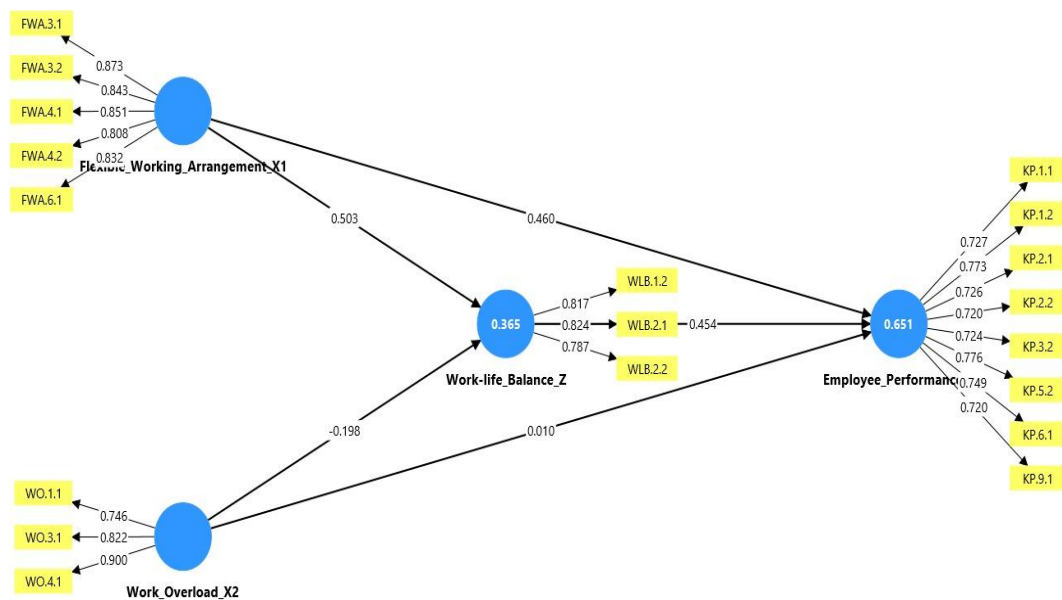
Lampiran 10 – Variabel yang Diteliti – *Work Life Balance (Z)*

| Indikator | Pernyataan | Mean |
|-------------------|--|-------------|
| WLB.1.1 | Saya merasa pengaturan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sudah sesuai dengan kebutuhan saya | 3,237 |
| WLB.1.2 | Saya puas dengan pengaturan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang saya jalani | 3,353 |
| WLB.2.1 | Saya dapat membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi | 3,403 |
| WLB.2.2 | Kehidupan pribadi saya tetap terjaga meskipun memiliki tuntutan pekerjaan | 3,266 |
| WLB.3.1 | Beban mental dari pekerjaan dapat saya kelola sehingga tidak mengganggu kehidupan pribadi | 3,115 |
| WLB.3.2 | Saya mampu menjaga kondisi mental agar tetap seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi | 3,288 |
| <i>Score Mean</i> | | 3.276 |

Lampiran 11 – Outer Model – Path Model



Lampiran 12 – Outer Model – Path Model (Elimitasi Data Tidak Valid)



Lampiran 13 – Uji Validitas – *Outer Loading*

| Indikator | FWA_X1 | WO_X2 | WLB_Z | EP_Y |
|------------------|---------------|--------------|--------------|-------------|
| FWA.3.1 | 0,873 | | | |
| FWA.3.2 | 0,843 | | | |
| FWA.4.1 | 0,851 | | | |
| FWA.4.2 | 0,808 | | | |
| FWA.6.1 | 0,832 | | | |
| WO.1.1 | | 0,746 | | |
| WO.3.1 | | 0,822 | | |
| WO.4.1 | | 0,900 | | |
| WLB.1.2 | | | 0,817 | |
| WLB.2.1 | | | 0,824 | |
| WLB.2.2 | | | 0,787 | |
| KP.1.1 | | | | 0,727 |
| KP.1.2 | | | | 0,773 |
| KP.2.1 | | | | 0,726 |
| KP.2.2 | | | | 0,720 |
| KP.3.2 | | | | 0,724 |
| KP.5.2 | | | | 0,776 |
| KP.6.1 | | | | 0,749 |
| KP.9.1 | | | | 0,720 |

Lampiran 14 – Uji Validitas – *Average Variance Extracted (AVE)*

| Variabel | <i>Average variance extracted (AVE)</i> |
|-----------------|--|
| FWA X1 | 0,708 |
| WO X2 | 0,681 |
| WLB Z | 0,655 |
| EP Y | 0,547 |

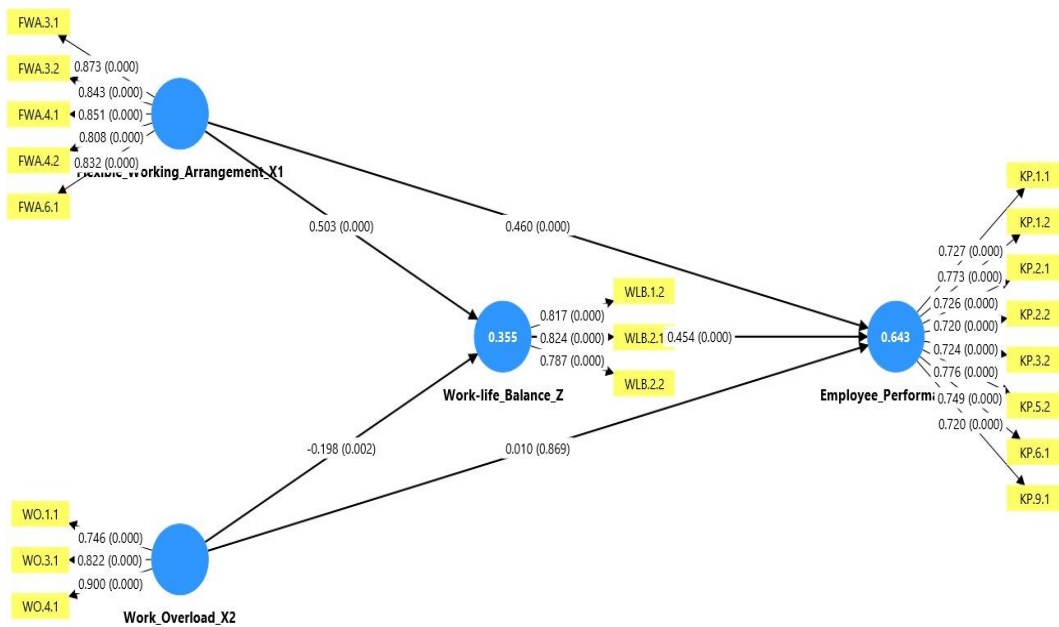
Note: FWA: *flexible work arrangement*; WO: *work overload*; WLB: *work life balance*; EP: *kinerja pegawai*

Lampiran 15 – Uji Reliabilitas

| Variabel yang diteliti | Cronbach's alpha | rho a | rho c |
|------------------------|------------------|-------|-------|
| FWA_X1 | 0,897 | 0,899 | 0,924 |
| WO_X2 | 0,783 | 0,905 | 0,864 |
| WLB_Z | 0,737 | 0,741 | 0,851 |
| EP_Y | 0,882 | 0,883 | 0,906 |

Note: FWA: *flexible work arrangement*; WO: *work overload*; WLB: *work life balance*; EP: *kinerja pegawai*

Lampiran 16 – Inner Model – Path Model



Lampiran 17 – Uji R Square

| Variabel | R-square | R-square adjusted |
|----------|----------|-------------------|
| WLB_Z | 0,365 | 0,355 |
| EP_Y | 0,651 | 0,643 |

Note: WLB: *work life balance*; EP: *kinerja pegawai*

Lampiran 18 – Uji *Goodness of fit*

| Model | <i>Estimated</i> | 95% CI | Ketentuan (Henseler et al., 2016) | Interpretasi |
|-------|------------------|--------|---|---------------------|
| SRMR | 0,074 | 0,065 | $SRMR \leq 0.08 \rightarrow$ <i>Good fit</i> | <i>Good fit</i> |
| d_ULS | 1,040 | 0,801 | - <i>Estimated</i> \leq CI \rightarrow Fit - <i>Estimated</i> $>$ CI $<$ 1.5*CI \rightarrow <i>Moderate Fit</i> - <i>Estimated</i> \geq 1,5 \times CI \rightarrow <i>Poor Fit</i> | <i>Moderate fit</i> |
| d_G | 0,431 | 0,423 | - <i>Estimated</i> \leq CI \rightarrow Fit - <i>Estimated</i> $>$ CI $<$ 1.5*CI \rightarrow <i>Moderate Fit</i> - <i>Estimated</i> \geq 1,5 \times CI \rightarrow <i>Poor Fit</i> | <i>Moderate fit</i> |

Lampiran 19 – Uji Hipotesis

| Pengujian | Pengaruh antar variabel | Orig | <i>T statistics</i> | P Values | Hasil |
|------------------------|--|--------|---------------------|----------|-------------------------|
| <i>Direct Effect</i> | FWA_X ₁ \rightarrow EP_Y | 0,460 | 6,817 | 0,000 | H ₁ diterima |
| | WO_X ₂ \rightarrow EP_Y | 0,010 | 0,165 | 0,869 | H ₂ ditolak |
| | WLB_Z \rightarrow EP_Y | 0,454 | 6,902 | 0,000 | H ₃ diterima |
| | FWA_X ₁ \rightarrow WLB_Z | 0,503 | 7,186 | 0,000 | H ₄ diterima |
| | WO_X ₂ \rightarrow WLB_Z | -0,198 | 3,035 | 0,002 | H ₅ diterima |
| <i>Indirect Effect</i> | FWA_X ₁ \rightarrow WLB_Z \rightarrow EP_Y | 0,228 | 5,013 | 0,000 | H ₆ diterima |
| | WO_X ₂ \rightarrow WLB_Z \rightarrow EP_Y | -0,090 | 2,686 | 0,007 | H ₇ diterima |

Note: FWA: flexible work arrangement; WO: work overload; WLB: work life balance; EP: kinerja pegawai