

Pengaruh *flexible working arrangement* dan *work environment* terhadap *employee performance* melalui *work engagement* pada karyawan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KP KNL) Surabaya

Anggita Eryka Putri*, Budiono

Universitas Negeri Surabaya

*Email korespondensi: anggita.21093@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the effect of flexible working arrangements and work environment on employee performance through work engagement at the Surabaya State Property and Auction Service Office (KPKNL). This study was motivated by the implementation of flexible working arrangements in KPKNL Surabaya and the need to examine their relevance to employee performance in the public sector. Although employee performance at KPKNL Surabaya remains within the green performance category, achieving organizational targets is increasingly accompanied by rising demands and workloads, making employee performance an important issue to examine. The study employed a quantitative survey approach, with 58 employees selected through saturated sampling. Data were collected using structured questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in SmartPLS 4.0. The results indicate that flexible working arrangements have a positive and significant effect on employee performance and work engagement. Meanwhile, work environment has a negative and significant effect on employee performance but does not significantly affect work engagement. Work engagement does not significantly affect employee performance. Furthermore, work engagement does not significantly mediate the relationship between flexible working arrangements and employee performance, while it significantly mediates the relationship between work environment and employee performance. This study contributes to the understanding of flexible working arrangements in public sector organizations and provides practical implications for optimizing flexible working policies to support employee performance.

Keywords: *employee performance; flexible working arrangement; public sector; work engagement; work environment.*

<https://doi.org/10.26740/jim.v14n3.p864-879>

Received: June 05, 2026; Revised: August 15, 2026; Accepted: September 3, 2026; Available online: September 30, 2026

Copyright © 2026, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Era Society 5.0 menuntut organisasi, termasuk sektor publik, untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan perubahan pola kerja guna mempertahankan kinerja yang optimal. Dalam sektor publik, *employee performance* menjadi aspek penting karena berkaitan dengan kualitas pelayanan dan pencapaian tujuan organisasi (Ariati *et al.*, 2023). Farha *et al.* (2022) menyatakan bahwa kinerja pegawai sektor publik mencerminkan kemampuan instansi dalam menjalankan fungsi pelayanan secara efektif dan akuntabel. Selain itu, Salam *et al.* (2024) menegaskan bahwa kinerja pegawai yang optimal merupakan salah satu pilar penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan transparan. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan organisasi publik.

Employee performance dapat dipahami sebagai hasil kerja karyawan yang tercermin dari pencapaian target, kualitas pekerjaan, serta efektivitas dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Rabwana & Yanuar, 2023). Pencapaian kinerja tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan organisasi, termasuk pengaturan sistem kerja dan kualitas lingkungan kerja. Oleh karena itu, faktor organisasi menjadi aspek penting dalam mendorong peningkatan kinerja *karyawan*, khususnya di instansi pemerintah. Seiring dengan perubahan pola kerja di era digital, peningkatan *employee performance* menuntut organisasi untuk mengadopsi sistem kerja yang lebih adaptif.

Salah satu pendekatan yang banyak diterapkan adalah *flexible working arrangement*. Farha *et al.* (2022) mendefinisikan *flexible working arrangement* sebagai kebijakan kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam pengaturan waktu, lokasi, serta metode pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan ketentuan organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan *flexible working arrangement* memungkinkan karyawan mengelola waktu dan beban kerja secara lebih efektif, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas dan kinerja (Arifin *et al.*, 2023; Kurniawan, 2023). Kondisi tersebut relevan pada KPKNL Surabaya yang memiliki tuntutan pencapaian target dan kualitas pelayanan sekaligus telah menerapkan *flexible working arrangement*. Berdasarkan Kepmenkeu Nomor 416 Tahun 2023, *flexible working arrangement* mencakup fleksibilitas dalam tempat dan waktu kerja.

Meskipun capaian kinerja KPKNL Surabaya masih berada dalam kategori hijau, peningkatan tuntutan terhadap target kerja menjadi fenomena penting untuk dikaji, khususnya dalam kaitannya dengan penerapan fleksibilitas kerja dan kinerja pegawai. Hal tersebut menjadi dasar pemilihan KPKNL Surabaya sebagai objek penelitian untuk mengkaji pengaruh *flexible working arrangement* dan *work environment* terhadap *employee performance* melalui *work engagement*. Selain fleksibilitas kerja, *work environment* juga menjadi faktor penting yang memengaruhi *employee performance*. Ariati *et al.* (2023) menyatakan bahwa *work environment* mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang dirasakan karyawan selama melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang kondusif, didukung oleh fasilitas yang memadai serta hubungan kerja yang harmonis, dapat mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan efisien (Salam *et al.*, 2024).

Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung berpotensi menurunkan kualitas dan kuantitas hasil kerja (Recky *et al.*, 2024). Di samping faktor struktural dan lingkungan kerja, kondisi psikologis karyawan turut berperan dalam membentuk *employee performance*. Salah satu kondisi psikologis yang banyak dikaji adalah *work engagement*. Rahmawati & Savitri Pusparini (2023) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan mental positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam aktivitas kerja. Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan tingkat keterlibatan yang rendah (Pradipta & Martdianty, 2023; Yamin & Pusparini, 2022). Berdasarkan *Job Demand–Resources (JD-R) Theory*, *flexible working arrangement* dan *work environment* merupakan *job resources* yang dapat membantu karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (*job demands*), menumbuhkan *work engagement*, serta meningkatkan *employee performance* (Giménez-Espert *et al.*, 2020).

Ketersediaan sumber daya kerja yang memadai memungkinkan karyawan untuk bekerja secara lebih optimal, baik secara psikologis maupun kinerja (Lara-Moreno *et al.*, 2025). Dalam konteks sektor publik, hubungan antara *flexible working arrangement*, *work environment*, *work engagement*, dan *employee performance* menjadi semakin relevan. Winialda & Aslamawati (2023) menemukan bahwa penerapan *flexible working arrangement* dapat meningkatkan tingkat *work engagement* karyawan, sementara lingkungan kerja yang kondusif juga berperan dalam mendorong keterlibatan psikologis karyawan dalam pekerjaannya (Abubakar Barkindo *et al.*, 2025). Dengan demikian, *work engagement* berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap *employee performance* (Aulia Khoirunnisa *et al.*, 2025).

Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Flexible Working Arrangement

Flexible working arrangement merupakan pola kerja yang memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengelola tugas secara fleksibel tanpa mengabaikan mutu pekerjaan. Yuliandany *et al.* (2023) menjelaskan bahwa *flexible working arrangement* memungkinkan karyawan menentukan lokasi, waktu, dan durasi pelaksanaan tugas sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Fleksibilitas kerja ini mencerminkan bentuk kepercayaan organisasi terhadap karyawan untuk mengelola tanggung jawabnya secara mandiri, sehingga menumbuhkan rasa otonomi dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Sejalan dengan itu, Opeyemi *et al.* (2019) mendefinisikan *flexible working arrangement* sebagai pengaturan kerja yang memberikan tingkat kendali lebih besar kepada karyawan atas waktu, tempat, dan cara mereka bekerja, termasuk fleksibilitas penjadwalan dan jumlah jam kerja. Penerapan kebijakan kerja yang fleksibel juga berperan dalam membentuk kondisi psikologis positif karyawan, khususnya dalam meningkatkan keterlibatan kerja, karena karyawan merasa memiliki kontrol dan kejelasan terhadap pekerjaannya (Albrecht *et al.*, 2023). Dengan demikian, *flexible working arrangement* dapat dipahami sebagai kebijakan organisasi yang menawarkan alternatif desain pekerjaan dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan kerja, dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menentukan tingkat fleksibilitas dalam menjalankan tugas tanpa menekankan secara kaku pada prosedur atau metode penyelesaian pekerjaan (Az-Zahra *et al.*, 2024)

Work Environment

Work environment merupakan kondisi tempat kerja yang mencakup aspek fisik dan nonfisik yang mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan bagi karyawan. Menurut Dewi *et al.* (2013) *work environment* mencerminkan kondisi kerja yang baik apabila mampu memberikan rasa aman dan kenyamanan sehingga mendukung pelaksanaan tugas karyawan secara optimal. Selain aspek fisik, *work environment* juga mencakup kondisi psikososial dan organisasional dalam tempat kerja, seperti hubungan antarpegawai dan atasan, struktur organisasi, norma dan budaya kerja, kebijakan internal, dukungan sosial, serta pola komunikasi (Salam *et al.*, 2024). Lingkungan kerja yang positif secara psikososial berperan penting dalam menekan tekanan mental dan menjaga keseimbangan emosional karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya semangat kerja dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya (Gómez-Salgado *et al.*, 2024). Dengan demikian, *work environment* tidak hanya berfungsi sebagai pendukung aktivitas kerja, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam pembentukan *work engagement* dan peningkatan *employee performance* yang berkelanjutan.

Work Engagement

Work engagement merupakan aspek psikologis yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan serta menekan risiko kelelahan kerja. Rahmawati & Savitri Pusparini (2023) menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, sedangkan karyawan yang tidak sepenuhnya engaged sering memperlihatkan perilaku yang menurunkan produktivitas dan menghambat sinergi tim. *Work engagement* juga dipahami sebagai manifestasi kepuasan dan semangat karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana karyawan memaknai dan termotivasi oleh pekerjaannya (Dhani Ramadhan & Budiono, 2023). Efrilia & Syah (2022) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi keterlibatan penuh karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui motivasi tinggi dalam bekerja dan berpartisipasi dalam aktivitas perusahaan jangka panjang.

Tingkat *work engagement* tercermin ketika karyawan memiliki sikap dan komitmen positif, mampu menginternalisasi tujuan serta nilai organisasi, dan meyakini bahwa organisasi menyediakan kondisi yang mendukung pengembangan karier dan kontribusi optimal (Suwandi *et al.*, 2024). Oleh karena itu, tingkat *work engagement* yang tinggi menjadi faktor penting bagi organisasi dalam menjaga loyalitas karyawan sekaligus mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi (Nilawati & Ali, 2024)

Employee performance

Employee performance mengacu pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan kebijakan organisasi melalui pencapaian target kerja serta pemanfaatan kompetensi yang mendukung tujuan organisasi. Mamesah *et al.* (2016) menjelaskan bahwa kinerja merupakan konsep multidimensional yang mencakup sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan pencapaian (*accomplishment*) sebagai indikator utama dalam menilai hasil kerja karyawan. Sejalan dengan itu, Rahmawati & Savitri Pusparini (2023) menyatakan bahwa *employee performance* tercermin dari tingkat kontribusi terhadap hasil kerja, efektivitas dalam mengelola waktu, serta kemampuan karyawan dalam berkolaborasi dengan tim. *Employee performance* tidak hanya dipahami sebagai hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencakup proses pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh karyawan (Sukiyah *et al.*, 2021). Oleh karena itu, kinerja memiliki keterkaitan erat dengan pencapaian tujuan strategis organisasi, kepuasan pemangku kepentingan, serta keberlanjutan organisasi. Selain faktor organisasi, karakter individu juga berperan penting dalam menentukan tingkat kinerja, yang dipengaruhi oleh faktor biografi, kemampuan, kepribadian, serta pengalaman belajar (Aisyah *et al.*, 2025). Dengan demikian, *employee performance* dapat dipahami sebagai hasil kerja pegawai yang mencerminkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan tanggung jawab yang diemban.

Pengaruh Antar Variabel

Fleksibel working arrangement dipandang sebagai salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dalam perspektif *Job Demands-Resources (JDR)*, *flexible working arrangement* dapat dipandang sebagai *job resource* karena memberikan otonomi dan keleluasaan kepada karyawan untuk mengatur waktu, lokasi, dan metode kerja. *Job resource* membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan sehingga dapat mendukung pencapaian kinerja yang lebih optimal. Habibah *et al.* (2024) menyatakan bahwa bagi perusahaan, *flexible working arrangement* tidak hanya meningkatkan retensi karyawan dan efektivitas proses rekrutmen, tetapi juga mendorong keterlibatan kerja dan produktivitas. Temuan ini diperkuat oleh Wijewantha & Sangaradeniya (2014) yang menjelaskan bahwa *flexible working arrangement* berperan signifikan dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi, sekaligus memperkuat komitmen karyawan. Marina *et al.* (2021) juga menegaskan bahwa *flexible working arrangement* merupakan strategi organisasi yang memudahkan karyawan dalam menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab kerja. Secara empiris, Yamin & Pusparini (2022) membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara *flexible working arrangement* dan *employee performance* pada karyawan perusahaan di Indonesia. Hasil serupa juga ditemukan oleh Kurniawan (2023) serta Rahmawati & Savitri Pusparini (2023) yang menyatakan bahwa peningkatan penerapan *flexible working arrangement* sejalan dengan peningkatan *employee performance*.

H1: *Flexible working arrangement* berpengaruh positif terhadap *employee performance* pada karyawan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Surabaya.

Flexible working arrangement menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi tingkat *work engagement* karyawan. Berdasarkan teori JDR, fleksibilitas kerja merupakan *job resource* yang memberikan otonomi dan dukungan bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Ketersediaan *job resource* dapat mendorong proses motivasional yang meningkatkan energi, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Schaufeli *et al.* (2006) menjelaskan bahwa *work engagement* berkaitan dengan munculnya perilaku positif, emosi yang sehat, serta tindakan pro-sosial dalam bekerja. Ahdianita & Setyaningrum (2024) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja membuat karyawan merasa lebih dihargai, sehingga meningkatkan tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaannya. Penelitian Winialda & Aslamawati (2023) menunjukkan bahwa dimensi *flexible location* dalam *flexible working arrangement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Dukungan empiris juga diberikan oleh Rahmawati & Savitri Pusparini (2023) yang menemukan bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh positif terhadap *work engagement* pada karyawan organisasi keuangan pemerintah di Indonesia, karena fleksibilitas kerja membantu karyawan menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan non-pekerjaan.

H2: *Flexible working arrangement* berpengaruh positif terhadap *work engagement* pada karyawan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Surabaya.

Work environment merupakan faktor penting yang memengaruhi *employee performance*. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun nonfisik yang terbentuk dari interaksi antara karyawan dengan atasan maupun rekan kerja. Dalam perspektif JDR, *work environment* yang kondusif dapat dikategorikan sebagai *job resource* karena memberikan dukungan dan kondisi kerja yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Ketersediaan sumber daya tersebut dapat membantu karyawan bekerja secara lebih efektif sehingga mendukung peningkatan kinerja. Salam *et al.* (2024) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan rasa nyaman bagi karyawan sehingga mendorong peningkatan kinerja. Hal ini dibuktikan oleh Ariati *et al.* (2023) yang menemukan bahwa *work environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* pada pegawai negeri sipil, yang menunjukkan bahwa semakin baik kualitas lingkungan kerja, semakin tinggi pula kinerja karyawan.

H3: *Work environment* berpengaruh positif terhadap *employee performance* pada karyawan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Surabaya.

Kondisi *work environment* turut menentukan tingkat *work engagement* karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung memungkinkan karyawan merasa aman, dihargai, serta memiliki keterikatan yang lebih kuat dengan pekerjaannya. Riyanto *et al.* (2021) menjelaskan bahwa *engagement* mencerminkan loyalitas, komitmen, dan keterlibatan aktif karyawan dalam organisasi. Teo *et al.* (2020) menegaskan bahwa *work environment* berhubungan positif dengan *work engagement* karena kepuasan terhadap lingkungan kerja meningkatkan keterikatan karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Erawati *et al.* (2019) yang menunjukkan bahwa *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan milenial, yang ditunjukkan melalui nilai koefisien jalur dan signifikansi statistik yang kuat.

H4: *Work environment* berpengaruh positif terhadap *work engagement* pada karyawan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Surabaya.

Work engagement merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan *employee performance*. Berdasarkan teori JDR, lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung merupakan *job resource* yang dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan sekaligus meningkatkan motivasi kerja. Ketersediaan *job resource* tersebut mendorong munculnya energi, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi, dedikasi, dan ketekunan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas. Suprihatin & Wediawati (2024) menjelaskan bahwa karakteristik individu seperti motivasi dan dedikasi mendorong terbentuknya *work engagement* yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Cahyati & Qomariyah (2019) menyatakan bahwa karyawan dengan *work engagement* tinggi cenderung lebih puas dan merasa menjadi bagian dari organisasi. Rasul Baharsyah & Nugrohoseno (2021) juga menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh sikap dan perilaku kerja. Secara empiris, Wiyanto *et al.* (2024) membuktikan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi *work engagement*, semakin tinggi pula kinerja karyawan.

H5: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance* pada karyawan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Surabaya.

Flexible working arrangement tidak hanya memengaruhi *employee performance* secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui *work engagement* sebagai variabel intervening. Fleksibilitas dalam pengaturan kerja meningkatkan rasa otonomi dan kenyamanan karyawan, yang mendorong terbentuknya keterikatan kerja. Dalam perspektif JDR, *flexible working arrangement* sebagai *job resource* dapat meningkatkan *work engagement* melalui proses motivasional. Selanjutnya, *work engagement* mendorong karyawan untuk menunjukkan energi, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih

tinggi sehingga berdampak pada *employee performance*. Pomaranik & Kludacz-Alessandri (2024) membuktikan bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh positif terhadap *work engagement* dan *employee performance*, serta *work engagement* berperan sebagai mediator. Temuan ini diperkuat oleh Jacobis *et al.* (2024) dan Darmawan & Alawiyah (2024) yang menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* mampu meningkatkan *employee performance* melalui peningkatan *work engagement*. Dengan demikian, *flexible working arrangement* berpengaruh terhadap *employee performance* secara tidak langsung melalui *work engagement*.

H6: *Flexible working arrangement* berpengaruh positif terhadap *employee performance* melalui *work engagement* pada karyawan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Surabaya.

Work environment yang kondusif berperan penting dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *work engagement*. Berdasarkan teori JDR, *work environment* merupakan *job resource* yang dapat memberikan dukungan dan membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. *Job resource* tersebut dapat meningkatkan *work engagement* melalui proses motivasional, yang selanjutnya mendorong karyawan untuk mengerahkan usaha lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja yang mendukung menciptakan rasa nyaman dan aman, sehingga mendorong keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. *Work engagement* sebagai kondisi psikologis ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Firgan Lussa *et al.* (2023) membuktikan bahwa *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dan *employee performance*, serta *work engagement* memediasi hubungan tersebut. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Trisninawati & Elpanso (2022) serta Erawati *et al.* (2019) yang menegaskan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui mekanisme psikologis sebagai variabel perantara.

H7: *Work environment* berpengaruh positif terhadap *employee performance* melalui *work engagement* pada karyawan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Surabaya.

Metode Penelitian

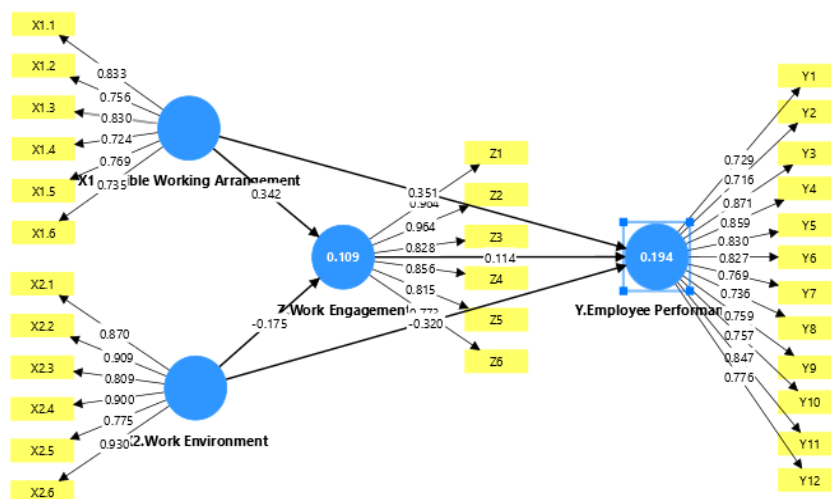
Peneliti menggunakan metode kuantitatif berupa angka dengan memanfaatkan analisis statistik untuk melihat hubungan antarvariabel yang memengaruhi serta mengetahui seberapa besar pengaruhnya (Sugiyono, 2013). Sumber data penelitian ada dua, yakni data primer dan data sekunder. Penelitian ini berlokasi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Surabaya, dengan populasi dan sampel sebanyak 58 karyawan. Variabel yang diukur dalam penelitian ini yaitu *flexible working arrangement* (X1), *work environment* (X2), *work engagement* (Z), dan *employee performance* (Y). Skala Likert 1-5 digunakan dalam penelitian ini untuk menilai 30 item dari 4 variabel yang diteliti. Variabel *flexible working arrangement* menggunakan 6 item pernyataan yang dijelaskan berdasarkan pendapat Hyland (2000) bahwa terdapat 2 indikator, yaitu *flexible time* dan *flexible place*. Variabel *work environment* menggunakan 3 indikator yang dikemukakan oleh Lindeberg *et al.* (2022), yaitu *physical work environment*, *digital work environment*, dan *social work environment*. Variabel *work engagement* menggunakan 3 indikator yang dikemukakan oleh Schaufeli *et al.* (2006), yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Variabel *employee performance* menggunakan 6 indikator yang dikemukakan oleh Adila & Pintauly (2023), yaitu *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost-effectiveness*, *need for supervision*, dan *interpersonal impact*.

Hasil Penelitian

Hasil Karakteristik Responden dan Uji Measurement Model

Karakteristik dalam penelitian ini mencakup jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Sebagian besar responden yang mengisi kuesioner berjenis kelamin laki-laki sebanyak 34 orang (58,6%), berusia 36-40 tahun sebanyak 22 orang (37,9%), berpendidikan D4/S1 sebanyak 52 orang

(89,7%), dan memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 17 orang (29,3%). Uji *measurement model* yang ditampilkan pada Gambar 1 menunjukkan bahwa seluruh item pada keempat variabel memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yang berarti valid.



Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Gambar 1. Uji Measurement Model

Hasil Discriminant Validity

Hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan kriteria *Fornell–Larcker* menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* ($\sqrt{AVE}$) pada masing-masing variabel laten, yaitu *flexible working arrangement* (0,776), *work environment* (0,867), *employee performance* (0,791), dan *work engagement* (0,870), seluruhnya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk. Dengan demikian, seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Selain kriteria *Fornell–Larcker*, pengujian *discriminant validity* juga dilakukan menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) yang menunjukkan seluruh nilai antar konstruk berada di bawah 0,90, yaitu berkisar 0,091–0,319. Dengan demikian, berdasarkan kriteria *Fornell–Larcker* dan HTMT, model pengukuran (*outer model*) telah memenuhi kriteria *discriminant validity* dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Table 1. Fornell-Larcker

Variabel	FWA	WE	EP	WENG
<i>Flexible working arrangement</i>	0,776			
<i>Work environment</i>	0,320	0,867		
<i>Employee performance</i>	0,281	-0,215	0,791	
<i>Work engagement</i>	0,286	-0,006	0,235	0,870

Sumber: Data diolah penulis (2026)

Table 2. Heterotrait-Monotrait Ratio

Variabel	FWA	WE	EP	WENG
<i>Flexible working arrangement</i>	-	0,319	0,268	0,210
<i>Work environment</i>		-	0,222	0,091
<i>Employee performance</i>			-	0,188
<i>Work engagement</i>				-

Sumber: Data diolah penulis (2026)

Hasil Convergent Validity

Konstruk *flexible working arrangement* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,878 dan *Composite Reliability* sebesar 0,900 yang menunjukkan konsistensi internal yang baik. Konstruk *work environment* juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,936 dan *Composite Reliability* sebesar 0,948. Selanjutnya, konstruk *employee performance* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,947 dan *Composite Reliability* sebesar 0,952, sedangkan konstruk *work engagement* menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,948 dan *Composite Reliability* sebesar 0,949. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi standar reliabilitas yang ditetapkan. Dengan demikian, model pengukuran (*outer model*) dinyatakan reliabel dan analisis dapat dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural (*inner model*).

Table 3. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<i>Flexible working arrangement</i>	0,878	0,900	Reliabel
<i>Work environment</i>	0,936	0,948	Reliabel
<i>Employee performance</i>	0,947	0,952	Reliabel
<i>Work engagement</i>	0,948	0,949	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

R-Square

Berdasarkan hasil pengujian *R-Square* pada model struktural, diketahui bahwa nilai *R-Square* variabel *employee performance* (Y) sebesar 0,194 yang menunjukkan bahwa variabel *flexible working arrangement* dan *work environment*, baik secara langsung maupun melalui *work engagement*, mampu menjelaskan 19,4% variasi *employee performance*. Sementara itu, nilai *R-square* variabel *work engagement* (Z) sebesar 0,109, yang berarti bahwa *flexible working arrangement* dan *work environment* mampu menjelaskan 10,9% variasi *work engagement*.

F-Square

Berdasarkan hasil pengujian *f-square* pada model struktural, diketahui bahwa nilai *f-square* variabel *flexible working arrangement* terhadap *employee performance* sebesar 0,123 dan terhadap *work engagement* sebesar 0,118. Sementara itu, nilai *f-square* *work environment* terhadap *employee performance* sebesar 0,110 dan terhadap *work engagement* sebesar 0,031. Adapun nilai *f-square* *work engagement* terhadap *employee performance* sebesar 0,014. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel memiliki pengaruh yang kecil terhadap variabel endogen.

Hasil Uji Bootstrapping

Inner model digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh signifikan pada variabel yang diteliti. Pengaruh langsung dan tidak langsung variabel yang diperoleh dari path coefficients dan indirect effects pada tabel 4 di lampiran. Berdasarkan hasil uji *t-statistic*, *flexible working arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* ($t = 2,180$; $p = 0,029$) serta *work engagement* ($t = 2,025$; $p = 0,043$). *Work environment* juga berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* ($t = 2,166$; $p = 0,030$), namun tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* ($t = 1,059$; $p = 0,289$). Selanjutnya, *work engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* ($t = 0,725$; $p = 0,469$). Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung, *Work Engagement* tidak

memediasi hubungan antara *Flexible Working Arrangement* dan *Employee Performance* ($t = 0,669$; $p = 0,503$). Meskipun terdapat pengaruh tidak langsung yang bernilai positif, pengaruh tersebut tidak signifikan karena nilai $p > 0,05$. Demikian pula, *Work Engagement* tidak memediasi hubungan antara *Work Environment* dan *Employee Performance* ($t = 0,531$; $p = 0,595$). Nilai p sebesar 0,595 lebih besar dari 0,05, sehingga pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, *Work Engagement* tidak terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Work Environment* dan *Employee Performance*.

Pengaruh flexible working arrangement terhadap employee performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di KPKNL Surabaya. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu dan tempat kerja dapat mendukung karyawan dalam mengatur pelaksanaan pekerjaan secara lebih efektif. Berdasarkan indikator *flexible working arrangement*, fleksibilitas dalam menentukan waktu dan tempat kerja memberikan ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan kondisi kerja dengan kebutuhan penyelesaian tugas. Kondisi tersebut tercermin pada indikator *employee performance*, khususnya kemampuan menyelesaikan pekerjaan, mencapai target, dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Dalam konteks KPKNL Surabaya, fleksibilitas tersebut relevan terutama untuk pekerjaan administratif, pengolahan data, dan penyusunan laporan yang dapat dilakukan secara fleksibel. Dengan demikian, *flexible working arrangement* dapat dimanfaatkan oleh karyawan untuk menciptakan kondisi kerja yang mendukung penyelesaian tugas tanpa mengurangi tanggung jawab terhadap target pekerjaan. Hasil ini sejalan dengan Farha *et al.* (2022), Yuliandany *et al.* (2023), dan Kurniawan (2023) yang menegaskan bahwa *flexible working arrangement* merupakan strategi manajerial yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh flexible working arrangement terhadap work engagement

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan KPKNL Surabaya. Fleksibilitas kerja membuat karyawan merasa lebih dipercaya dan dihargai oleh organisasi, sehingga mendorong munculnya semangat, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam bekerja. Dalam konteks KPKNL Surabaya, fleksibilitas tersebut juga dapat membantu karyawan menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, sehingga mendukung keterikatan terhadap pekerjaan. Temuan ini diperkuat oleh hasil wawancara yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi, sehingga mengurangi kelelahan kerja dan meningkatkan keterikatan terhadap pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Rahmawati & Savitri Pusparini (2023), Pradipta & Martdianty (2023), serta Winialda & Aslamawati (2023) yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja mampu meningkatkan *work engagement* melalui peningkatan rasa otonomi dan kepercayaan dari organisasi.

Pengaruh work environment terhadap employee performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan KPKNL Surabaya. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap lingkungan kerja yang semakin baik justru tidak diikuti oleh peningkatan kinerja, melainkan cenderung menurunkan kinerja. Kondisi lingkungan kerja yang relatif stabil dan nyaman dapat menjadi hal yang sudah biasa bagi karyawan, sehingga tidak lagi menjadi dorongan tambahan untuk meningkatkan pencapaian target. Temuan ini dapat dijelaskan melalui Yerkes–Dodson Law bahwa tingkat stimulasi yang terlalu rendah maupun terlalu tinggi dapat memengaruhi kinerja. Lingkungan kerja yang terlalu stabil berpotensi menurunkan dorongan untuk berprestasi dan fokus pada target, karena tidak lagi memberikan tekanan atau stimulasi yang cukup untuk memicu upaya kerja secara maksimal. Temuan ini sejalan dengan Trisninawati & Elpanso (2022) serta Erawati *et al.* (2019) yang menegaskan bahwa pengaruh *work environment* terhadap kinerja bersifat kontekstual, sehingga tidak selalu berpola positif dan sangat bergantung pada karakteristik organisasi maupun jenis pekerjaan.

Pengaruh work environment terhadap work engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work environment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* karyawan KPKNL Surabaya. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja

yang dirasakan karyawan belum menjadi faktor yang secara langsung menentukan semangat, dedikasi, dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Meskipun lingkungan kerja yang baik dapat mendukung kenyamanan dalam bekerja, kondisi tersebut belum tentu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam konteks KPKNL Surabaya, lingkungan kerja yang sudah memadai dapat dipersepsikan sebagai kondisi yang memang seharusnya tersedia dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga tidak menjadi faktor pembeda dalam membentuk *work engagement*. Keterikatan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti fleksibilitas kerja, karakteristik pekerjaan, dan kejelasan tanggung jawab. Temuan ini sejalan dengan Fadilah & Helmi (2023) serta Rabuana & Yanuar (2023) yang menyatakan bahwa *work environment* tidak selalu menjadi penentu utama *work engagement*.

Pengaruh work engagement terhadap employee performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan KPKNL Surabaya. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang dirasakan karyawan belum menjadi faktor yang secara langsung menentukan semangat, dedikasi, dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Meskipun lingkungan kerja yang baik dapat mendukung kenyamanan dalam bekerja, kondisi tersebut belum tentu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam konteks KPKNL Surabaya, lingkungan kerja yang sudah memadai dapat dipersepsikan sebagai kondisi yang memang seharusnya tersedia dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga tidak menjadi faktor pembeda dalam membentuk *work engagement*. Keterikatan kerja dapat lebih berkaitan dengan faktor lain, seperti fleksibilitas kerja, karakteristik pekerjaan, dan kejelasan tanggung jawab. Temuan ini sejalan dengan Habibah *et al.* (2024) dan Ahdianita & Setyaningrum (2024) yang menyatakan bahwa *employee performance* tidak selalu dipengaruhi langsung oleh *work engagement* tanpa dukungan sistem organisasi.

Pengaruh flexible working arrangement terhadap employee performance melalui work engagement

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* melalui *work engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa *work engagement* belum mampu menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh FWA terhadap *employee performance*. Meskipun *flexible working arrangement* terbukti berpengaruh terhadap *work engagement* dan *employee performance* secara langsung, peningkatan *work engagement* tidak terbukti menghasilkan peningkatan *employee performance*. Dalam konteks KPKNL Surabaya, fleksibilitas waktu dan tempat kerja dapat memberikan manfaat secara langsung melalui keleluasaan karyawan dalam mengatur pelaksanaan pekerjaan. Namun, manfaat tersebut tidak harus melalui peningkatan semangat, dedikasi, dan keterlibatan kerja terlebih dahulu. *Employee performance* tetap berkaitan dengan target, tanggung jawab, dan standar pekerjaan yang harus dipenuhi. Dengan demikian, pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee performance* dalam penelitian ini lebih terlihat melalui aspek fleksibilitas dalam pelaksanaan pekerjaan daripada melalui *work engagement* sebagai variabel perantara. Hasil ini sejalan dengan Pradipta & Martdianty (2023) serta Siregar & Nia Kusuma Wardhani (2023) yang menyatakan bahwa peran mediasi *work engagement* bersifat kontekstual.

Pengaruh work environment terhadap employee performance melalui work engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work environment* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *work engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa *work engagement* belum mampu menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan. Hasil tersebut berkaitan dengan tidak signifikannya pengaruh *work environment* terhadap *work engagement* serta tidak signifikannya pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memadai belum tentu meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan, sementara keterikatan kerja yang dimiliki karyawan juga belum terbukti secara langsung meningkatkan kinerja. Dalam konteks KPKNL Surabaya, *employee performance* lebih berkaitan dengan pencapaian target, kepatuhan terhadap prosedur, penyelesaian tugas, serta sistem evaluasi yang berlaku. Dengan demikian, *work engagement* tidak menjadi mekanisme perantara dalam hubungan *work environment* dan *employee performance* pada penelitian ini. Temuan ini sejalan dengan Fadilah & Helmi (2023) serta Rabuana & Yanuar (2023)

yang menegaskan bahwa *work engagement* tidak selalu memediasi hubungan antara *work environment* dan *employee performance*.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* serta *work engagement* karyawan KPKNL Surabaya. Fleksibilitas waktu dan tempat kerja memungkinkan karyawan mengelola pekerjaan secara lebih efektif, sehingga kinerja dapat meningkat. Sebaliknya, *work environment* berpengaruh signifikan dengan arah negatif terhadap *employee performance* dan tidak berpengaruh terhadap *work engagement*. Selain itu, *work engagement* tidak terbukti berpengaruh terhadap *employee performance* serta tidak memediasi pengaruh *flexible working arrangement* maupun *work environment* terhadap *employee performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor struktural dan sistem kerja dibandingkan dengan faktor psikologis keterikatan kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, KPKNL Surabaya disarankan untuk mengoptimalkan penerapan *flexible working arrangement* dengan memperkuat kejelasan target, pembagian tugas, serta sistem evaluasi kinerja berbasis output. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu instansi sektor publik dan menggunakan data *self-report*, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan objek penelitian yang lebih beragam serta menambahkan variabel lain, seperti kepemimpinan, motivasi, atau disiplin kerja, guna memperkaya pemahaman terkait peningkatan *employee performance*.

Daftar Pustaka

- Abubakar Barkindo, Mohammed Maikudi, & Ibrahim Ahmadu. (2025). The Influence Of *Work Environment* On *Work Engagement*. *International Journal of Management Science and Business Analysis Research*. <https://doi.org/10.70382/caijmsbar.v7i7.004>
- Adila, A., & Pintaui, R. F. (2023). Mengungkap Hubungan Sikap Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Melalui Variabel Mediasi *Employee Engagement*. *Jurnal Simki Economic*, 6(2), 232–241. <https://doi.org/10.29407/jse.v6i2.239>
- Ahdianita, F. C. N., & Setyaningrum, R. P. (2024). Pengaruh *Flexible working arrangement*, *Work Life Balance*, Terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi oleh *Work engagement* pada Karyawan Milenial di PT Heintech Dwikarya Swapraja. *Jurnal Global Ilmiah*, 1(4), 259–271. <https://doi.org/10.55324/jgi.v1i4.47>
- Aisyah, P. S., Prawira, S. I., & Sugiyarti, G. (2025). The Impact of *Work Stress* and *Work engagement* on *Employee performance* with *Organizational Commitment* as an Intervening Variable (A Case Study at the General Affairs Department, Pemalang Regency). *Saudi Journal of Economics and Finance*, 9(07), 306–318. <https://doi.org/10.36348/sjef.2025.v09i07.010>
- Albrecht, S. L., Furlong, S., & Leiter, M. P. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
- Ariati, D., Hamid, N., & Kusumawati, A. (2023). Non-Physical *Work environment*, Career Development, and *Work Motivation* on *Employee performance*. *Ilomata International Journal of Management*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.52728/ijjm.v4i3.806>
- Arifin, A. Z., Siswanto, H. P., Kurniawan, V. K., & Kristian, M. (2023). The Effects Of *Work From Home* And *Flexible Working Arrangement* On *Employee Performance* During Covid-19 Pandemic. *International Journal of Application on Economics and Business*, 1(4), 2107–2122. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i4.2107-2122>

- Aulia Khoirunnisa, S., Sukoco, I., Auliana, L., & Khoirunnisa, S. A. (2025). *The Effect of Flexible working arrangements on Employee performance: A Survey in Multi-Brand Virtual Kitchen Companies*. <https://ejournal.upi.edu/index.php/image>
- Az-Zahra, C., Purwana, D., & Suherdi. (2024). *Flexible Working Arrangement On Job Performance Mediated By Work-Life Balance Among Employees*. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran, Dan Akuntansi*, 5(1), 174–184. <https://doi.org/10.21009/jpepa.0501.17>
- Cahyati, S., & Qomariyah, N. (2019). Peran *Work Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pelayanan Kefarmasian Di Rumah Sakit. *Jurnal Psikologi*, 12(1), 11–21. <https://doi.org/10.35760/psi.2019.v12i1.1912>
- Darmawan, S., & Alawiyah, L. M. (2024). The Impact of Flexible Work Arrangements and Perceived Supervisor Support on *Employee performance*: The Mediating Role of *Work engagement*. *Klabat Journal of Management*, 5(2), 142. <https://doi.org/10.60090/kjm.v5i2.1168.142-155>
- Dhani Ramadhan, N., & Budiono, B. (2023). Pengaruh Self Efficacy dan *Work engagement* terhadap *Employee performance* melalui Job Satisfaction pada Karyawan PT. X. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 783–796. <https://doi.org/10.26740/jim.vn.p783-796>
- Efrilia, V. A., & Syah, T. Y. R. (2022). Pengaruh Empowering Leadership, Training, Dan *Work engagement* Terhadap *Employee performance* Dimoderasi Oleh Role Of Ambiguity (Studi Pada Badan Kepegawaian Negara Pusat). *Jesya*, 5(2), 2583–2593. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.853>
- Erawati, K. N., Sitiari, N., & Indiani, W. (2019). The Effect of Stress and Working Environment on Employee Per-formance through Motivation Mediation: A Case Study on International Restaurant in Badung Bali. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*, 6(1), 22–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.22225/jj.6.1.586.22-30>
- Fadilah, M., & Helmi, S. (2023). The Effect Of Non-Physical *Work Environment*, Competence On Employee Engagement Mediated By Job Satisfaction. *Jurnal Ekonomi*, 12, 2023. <https://doi.org/0385/E5.3/KI.02.00/2022>
- Farha, Y. A., Iwan Kresna Setiadi, & Jubaedah. (2022). Pengaruh *Flexible Working Arrangement* Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Tik Kantor Pusat Ditjen Pajak. *Jurnal Visionida*, 8(1), 23–33. <https://doi.org/10.30997/jvs.v8i1.5630>
- Firgan Lussa, M., Sudiro, A., & Dwi Vata Hapsari, R. (2023). The effect of work motivation and *work environment* on *employee performance* through *work engagement*. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 12(9), 134–143. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i9.3063>
- Giménez-Espert, M. del C., Prado-Gascó, V., & Soto-Rubio, A. (2020). Psychosocial Risks, *Work engagement*, and Job Satisfaction of Nurses During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Public Health*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.566896>
- Gómez-Salgado, C., Camacho-Vega, J. C., Allande-Cussó, R., Ruiz-Frutos, C., Ortega-Moreno, M., Linares-Manrique, M., García-Iglesias, J. J., Fagundo-Rivera, J., Rodríguez-Díaz, L., Vázquez-Lara, J. M., & Gómez-Salgado, J. (2024). Psychological Distress and *Work engagement* of Construction Workers during the COVID-19 Pandemic: A Differential Study by Sex. *Buildings*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/buildings14030773>

- Habibah, U., Sukamdani, N. B., & Sembiring, E. C. (2024). pengaruh *flexible working arrangement* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan *work-life balance* sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 29(3), 424–441. <https://doi.org/10.35760/eb.2024.v29i3.10206>
- Hyland, M. M. (2000). *Flexibility in work arrangements: How availability, preferences, and use affect business outcomes*.
- Jacobis, R., Rozaq, K., Husain, M., Ramadhan, D. A., & Ramadhani, B. Y. (2024). Peran Technology Adoption sebagai mediasi: Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Innovative Work Behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 680–688. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n3.p680-688>
- Kurniawan, V. K. (2023). Determinan work from home dan flexible work arrangements terhadap *employee performance* PT CTI. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(2), 421–430. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i2.23366>
- Lara-Moreno, R., Ogallar-Blanco, A. I., Guzmán-Raya, N., & Vázquez-Pérez, M. L. (2025). The Exhaustion Triangle: How Psychosocial Risks, Engagement, and Burnout Impact Workplace Well-Being. *Behavioral Sciences*, 15(4), 408. <https://doi.org/10.3390/bs15040408>
- Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. (2022). The relationship of physical, digital and social *work environment* changes with the development of organizational performance in the activity-based *work environment*. *Facilities*, 40(15/16), 72–88. <https://doi.org/10.1108/F-07-2021-0061>
- Mamesah, A. M., Kawet, L., Lengkong, V. P., & Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen, F. (2016). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lpp Rri Manado Influence Of Environmental Work, Work Discipline, And Loyalty To Work On The Performance Employees At Lpp Rri Manado Oleh*. 4(3), 600–611. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.4.3.2016.14294>
- Marina, M., Noviati, M. B., Nurbaeti, N., Wati, I., & Santoso, S. (2021). Strategi Penerapan *Flexible Working Arrangement* di Masa Pandemi COVID-19 pada Biro Kepegawaian Dan Organisasi Kementerian Perhubungan. *Jurnal Doktor Manajemen (JDM)*, 4(2), 151. <https://doi.org/10.22441/jdm.v4i2.12174>
- Nilawati, N., & Ali, H. (2024). Organizational Culture dan *Work Engagement* terhadap *Employee Performance* dengan Social Loafing sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekobistek*, 13(3), 142–148. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v13i3.811>
- Opeyemi, O., Maloma, A., Ebe, I., Odunayo, S., Maxwell, O., & Hezekiah, F. (2019). A Review of Flexible Work Arrangements Initiatives in the Nigerian Telecommunication Industry. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(3), 934–950.
- Pomaranik, W., & Kludacz-Alessandri, M. (2024). Talent management practices and other factors affecting *employee performance* in the public healthcare sector in Poland: an empirical study using structural equation modelling. *BMC Health Services Research*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-12169-4>
- Pradipta, H. A., & Martdianty, F. (2023). Effect of *Flexible working arrangement* on *Employee performance*: Mediating Role of *Work engagement* and Supervisor Support in Indonesia Digital Startup. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.2.512>

- Rabuana, N. K. D. N., & Yanuar, Y. (2023). The Influence of *Work environment* and *Work engagement* on *Employee performance* Mediated by Employee Well-Being. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 541–557. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.523>
- Rahmawati, D., & Savitri Pusparini, E. (2023). Pengaruh *Flexible working arrangements* dan Perceived Supervisor Support terhadap *Work engagement* dan *Employee performance*: Studi Empiris pada Organisasi Keuangan Pemerintah di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(4), 322–342. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i4.47409>
- Rasul Baharsyah, A., & Nugrohoseno, D. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Job Performance melalui Creativity sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1279–1292. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1279-1292>
- Recky, Nazaruddin, & Widyawati. (2024). The Impact of Physical and Non-Physical *Work Environment* On Employee Productivity. *Journal of Business and Management Inaba*.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on *employee performance*: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Salam, H. H. A., Digdowiseiso, K., Krisnandi, H., & Mokhlis, S. (2024). The Effect of Leadership, Non-Physical Environment and Motivation on *Employee performance*. *International Journal of Social Service and Research*, 4(01), 271–279. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i01.692>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of *Work engagement* With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Siregar, R., & Nia Kusuma Wardhani. (2023). The Influence of Compensation, *Flexible working arrangement* and Organizational Culture on Organizational Performance With Employee Engagement Mediation in Business Division of A Telco Company in Indonesia. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(4), 780–792. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i4.1763>
- Sukiyah, N. D. A., Venanda, M. F. E., Venanda, E., & Dwiridotjahjono, J. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(2), 99–108. <https://doi.org/10.29244/jmo.v12i2.33868>
- Suprihatin, P., & Wediawati, T. (2024). Pengaruh *Work Engagement* Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kantor Pada Pt. Telkom Samarinda. *Jukeke*, 3(3), 9–13. <https://doi.org/10.56127/juk>
- Suwandi, S., Astuti, D., & Prisilia, S. (2024). The Effect of Employee Engagement, Individual Characteristics and Communication on the Performance. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 4(4), 593–599. <https://doi.org/10.35877/454RI.daengku2655>
- Teo, S. T. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial *work environment*, *work engagement*, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>

- Trisninawati, T., & Elpanso, E. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Di Mediasi Employee engagement. *MBIA*, 20(3), 275–284. <https://doi.org/10.33557/mbia.v20i3.1616>
- Wijewantha, P., & Sangarandeniya, Y. M. S. W. V. (2014). *Impact of Perceived Work-Life Benefit Usefulness on Organizational Citizenship Behavior (OCB): The Mediating Role of Perceived Organizational Support (POS)*. <https://www.researchgate.net/publication/283349026>
- Winialda, R., & Aslamawati, Y. (2023). Pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *work engagement* pada karyawan milenial perusahaan startup digital di Kota Bandung. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(2), 768–775. <https://doi.org/10.29313/bcsps.v3i2.7362>
- Wiyanto, J., Ratnaningsih, D. J., & Suratini, S. (2024). Self-efficacy, career development, and *work engagement* on *employee performance*: Evidence from aviation sector organizations. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, 6(1).
- Yamin, R. A., & Pusparini, E. S. (2022). *The Effect of Flexible Work Arrangement and Perceived Organizational Support on Employee Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.081>
- Yuliandany, E. W., Hermawan, H., & Umany, S. H. (2023). Pengaruh Flexibel Working Arrangement dan Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan pada PT Chahra Sidoarjo. *BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting*, 5(1), 361–367. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v5i1.7239>

Lampiran

Table 4. R-Square

<i>Variabel</i>	<i>R-Square</i>
<i>Flexible working arrangement</i>	-
<i>Work environment</i>	-
<i>Employee performance</i>	0,194
<i>Work engagement</i>	0,109

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Table 5. F-Square

<i>Variabel</i>	<i>R-Square</i>
<i>Flexible working arrangement → Employee performance</i>	0,123
<i>Flexible working arrangement → Work engagement</i>	0,118
<i>Work environment → Employee performance</i>	0,110
<i>Work environment → Work engagement</i>	0,031

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Table 6. Direct & indirect variable

Hub Antar Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
<i>Flexible working arrangement – Employee performance</i>	0,351	2,180	0,029
<i>Flexible working arrangement – Work engagement</i>	0,342	2,025	0,043
<i>Work environment – Employee performance</i>	-0,320	2,166	0,030
<i>Work environment – Work engagement</i>	-0,175	1,059	0,289
<i>Work engagement - Employee performance</i>	0,114	0,725	0,469
<i>Flexible working arrangement dengan Employee performance melalui Work engagement</i>	0,039	0,669	0,503
<i>Work environment dengan Employee performance melalui Work engagement</i>	-0,020	0,531	0,595

Sumber: Data diolah peneliti (2026)