

## **Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Work-Life Balance terhadap Produktivitas Karyawan Startup Teknologi di Indonesia**

### ***The Influence of Work Flexibility and Work-Life Balance on Employee Productivity in Indonesian Technology Startups***

**Septiani Ayu Ningsih\*, Raden Fatma Lestari, Pipit Pitriyani, Ramadhani Fauzi, Wafa Ariani, Dadan Abdul Aziz Mubarak**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia Membangun, Indonesia

#### **Abstrak**

Perubahan pola kerja pascapandemi mendorong startup teknologi di Indonesia mempertahankan pengaturan kerja fleksibel, tetapi pengaruh fleksibilitas kerja dan work-life balance terhadap produktivitas karyawan dapat menunjukkan pola yang berbeda. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja dan work-life balance terhadap produktivitas karyawan startup teknologi di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner digital dengan skala Likert lima poin dari 41 karyawan startup teknologi yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan fleksibilitas kerja dan work-life balance berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan dan menjelaskan 73,2% variasi produktivitas dalam sampel penelitian ( $R^2 = 0,732$ ; adjusted  $R^2 = 0,718$ ;  $F = 51,83$ ;  $p < 0,001$ ). Secara parsial, fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan ( $b = 0,6078$ ;  $p < 0,001$ ), sedangkan work-life balance memiliki koefisien positif tetapi belum signifikan pada taraf 5% ( $b = 0,1632$ ;  $p = 0,053$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, khususnya terkait kendali terhadap waktu dan lokasi kerja, memiliki hubungan statistik yang lebih jelas dengan produktivitas dibandingkan work-life balance dalam sampel penelitian. Batas komunikasi digital diajukan sebagai implikasi konseptual yang perlu diuji lebih lanjut dan bukan merupakan temuan empiris penelitian ini. Mengingat ukuran sampel yang terbatas, hasil penelitian perlu ditafsirkan sebagai bukti awal dan tidak digeneralisasikan secara luas tanpa penelitian lanjutan dengan sampel yang lebih besar. Kata Kunci: Fleksibilitas Kerja, Work-Life Balance, Produktivitas Karyawan, Startup Teknologi, Always-On Culture.

#### **Abstract**

Post-pandemic work arrangements have encouraged Indonesian technology startups to retain flexible work practices, while the effects of work flexibility and work-life balance on employee productivity may exhibit different patterns. This study aimed to analyze the influence of work flexibility and work-life balance on employee productivity in Indonesian technology startups. The study employed a quantitative associative approach. Data were collected through a five-point Likert-scale digital questionnaire from 41 technology-startup employees selected using purposive sampling and analyzed using multiple linear regression. The results showed that work flexibility and work-life balance jointly had a significant effect on employee productivity and explained 73.2% of the variance in productivity within the study sample ( $R^2 = 0.732$ ; adjusted  $R^2 = 0.718$ ;  $F = 51.83$ ;  $p < 0.001$ ). Partially, work flexibility had a positive and significant effect on employee productivity ( $b = 0.6078$ ;  $p < 0.001$ ), whereas work-life balance had a positive coefficient but did not reach statistical significance at the 5% level ( $b = 0.1632$ ;  $p = 0.053$ ). These findings indicate that work flexibility, particularly employees' control over work time and location, showed a clearer statistical relationship with productivity than work-life balance within the study sample. Digital communication boundaries are proposed as a conceptual implication for further testing rather than as an empirical finding of this study. Given the limited sample size, the findings should be interpreted as preliminary evidence and should not be broadly generalized without further research using larger samples.

Keywords: Work Flexibility, Work-Life Balance, Employee Productivity, Technology Startup, Always-On Culture.

**How to Cite:** Ningsih, S. A., Lestari, R. F., Pitriyani, P., Fauzi, R., Ariani, W., & Mubarak, D. A. A. (2026). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Work-Life Balance terhadap Produktivitas Karyawan Startup Teknologi di Indonesia. *Economics, Business and Management Science Journal*, 6(2) 2026: 214-223,

\*E-mail: [septianiyuningsih@student.inaba.ac.id](mailto:septianiyuningsih@student.inaba.ac.id)

ISSN 1234-5678 (Online)



## PENDAHULUAN

Perubahan pola kerja pascapandemi COVID-19 telah mendorong organisasi, termasuk startup teknologi, untuk mengembangkan pengaturan kerja yang lebih fleksibel dalam aspek waktu dan lokasi. *Work From Anywhere* (WFA), kerja jarak jauh, dan pengaturan jam kerja fleksibel memberikan karyawan ruang yang lebih besar untuk menentukan kapan dan dari mana pekerjaan diselesaikan. Perkembangan tersebut tidak serta-merta menunjukkan bahwa kerja fleksibel selalu meningkatkan produktivitas. Bukti empiris menunjukkan bahwa konsekuensi kerja fleksibel bergantung pada karakteristik pekerjaan, intensitas penerapan, serta konteks organisasi. Choudhury (2020) menjelaskan bahwa perkembangan teknologi digital memungkinkan pekerjaan berbasis pengetahuan dilakukan secara lebih terdistribusi tanpa ketergantungan penuh pada lokasi kantor. Bukti eksperimental yang lebih baru pada perusahaan teknologi menunjukkan bahwa pengaturan kerja hybrid dua hari dari rumah per minggu tidak menurunkan penilaian kinerja, produktivitas pengembang, maupun peluang promosi, meskipun memberikan manfaat pada kepuasan kerja dan retensi karyawan (Bloom et al., 2024).

Dalam konteks startup teknologi Indonesia, fleksibilitas kerja menjadi relevan karena karakteristik pekerjaan umumnya bergantung pada teknologi digital, komunikasi daring, dan koordinasi lintas lokasi. Fleksibilitas memungkinkan karyawan menyesuaikan waktu dan lokasi kerja dengan kebutuhan penyelesaian tugas, sehingga secara teoritis dapat meningkatkan otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan. Perspektif *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun melalui pertukaran sumber daya dan timbal balik. Ketika organisasi memberikan sumber daya atau kondisi kerja yang bernilai bagi karyawan, karyawan dapat merespons melalui sikap dan perilaku yang mendukung kepentingan organisasi (Blau, 1964). Dalam konteks penelitian ini, fleksibilitas kerja dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang dapat memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengatur pelaksanaan pekerjaan dan selanjutnya berpotensi tercermin dalam produktivitas.

Namun, fleksibilitas kerja tidak dapat dipisahkan dari kemampuan karyawan mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan personal. Ketika pekerjaan dapat dilakukan dari berbagai tempat dan waktu, batas temporal dan spasial antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan dapat menjadi lebih permeabel. *Boundary Theory* menjelaskan bahwa individu menjalankan berbagai peran melalui proses transisi dan pengelolaan batas antarranah kehidupan, termasuk antara pekerjaan dan kehidupan personal (Ashforth et al., 2000). Batas yang semakin fleksibel atau permeabel dapat mempermudah integrasi peran, tetapi pada kondisi tertentu juga dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya tumpang tindih tuntutan antarranah.

Persoalan tersebut menjadi semakin penting dalam lingkungan kerja yang sangat bergantung pada teknologi komunikasi digital. Schieman et al. (2021) menunjukkan bahwa perubahan pengaturan kerja selama pandemi mengubah batas antara pekerjaan dan kehidupan nonkerja serta menciptakan potensi konflik pada batas tersebut. Dalam kajian mengenai kerja dari rumah, berbagai kondisi seperti intensitas kerja, *technostress*, keterbatasan ruang kerja, isolasi profesional, serta tuntutan pekerjaan rumah tangga dan perawatan dapat menjadi sumber kehilangan sumber daya yang memengaruhi *work-life balance* (Shirmohammadi et al., 2022). Dengan demikian, keberadaan fleksibilitas kerja tidak secara otomatis menghasilkan *work-life balance*, karena manfaat fleksibilitas dapat bergantung pada bagaimana karyawan mengelola batas antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal.

*Work-life balance* selanjutnya diposisikan sebagai konstruk yang berbeda dari fleksibilitas kerja. Fleksibilitas kerja berkaitan dengan keleluasaan dalam menentukan waktu dan lokasi pelaksanaan pekerjaan, sedangkan *work-life balance* berkaitan dengan kemampuan individu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal secara seimbang. Perbedaan konseptual tersebut penting karena suatu organisasi dapat menyediakan fleksibilitas kerja, tetapi karyawan tetap mengalami kesulitan mempertahankan keseimbangan apabila tuntutan pekerjaan tetap tinggi atau komunikasi pekerjaan berlangsung di luar waktu kerja. Meta-analisis Wong et al. (2020) menunjukkan adanya hubungan positif antara pengaturan *work-life balance* dan berbagai aspek kinerja organisasi, termasuk produktivitas, meskipun hasil tersebut bervariasi menurut karakteristik seperti sektor dan hierarki karyawan. Temuan tersebut memberikan dasar bahwa

*work-life balance* secara teoritis dapat berkaitan dengan produktivitas, tetapi pengaruhnya perlu diuji dalam konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan tertentu.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kebutuhan empiris untuk menguji fleksibilitas kerja dan *work-life balance* secara bersamaan sebagai prediktor produktivitas karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kerja fleksibel dapat menghasilkan konsekuensi yang berbeda bergantung pada konteks penerapannya, sementara *work-life balance* juga dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan, sumber daya individu, serta karakteristik lingkungan kerja. Kajian sistematis Waworuntu et al. (2022), misalnya, menunjukkan bahwa *work-life balance* berkaitan dengan kinerja karyawan dan bahwa fleksibilitas jam kerja serta kerja dari rumah merupakan aspek yang relevan dalam pembentukan keseimbangan kerja dan kehidupan. Meskipun demikian, bukti mengenai bagaimana fleksibilitas kerja dan *work-life balance* secara simultan berhubungan dengan produktivitas karyawan dalam konteks startup teknologi Indonesia masih terbatas.

Kesenjangan tersebut menjadi semakin relevan karena karakteristik startup teknologi berbeda dari organisasi konvensional. Ketergantungan pada teknologi digital, komunikasi daring, target yang dinamis, serta kemungkinan penerapan kerja lintas lokasi dapat memperbesar manfaat fleksibilitas sekaligus meningkatkan risiko kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan personal. Oleh karena itu, penelitian ini tidak mengasumsikan bahwa fleksibilitas kerja dan *work-life balance* memberikan pengaruh yang identik terhadap produktivitas. Kedua variabel tersebut diuji secara simultan dan parsial untuk memperoleh gambaran mengenai kontribusi masing-masing prediktor terhadap produktivitas karyawan startup teknologi di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja dan *work-life balance* terhadap produktivitas karyawan startup teknologi di Indonesia, baik secara simultan maupun parsial. Secara teoritis, penelitian ini mengintegrasikan perspektif *Social Exchange Theory* untuk menjelaskan kemungkinan hubungan antara dukungan dan otonomi kerja dengan respons produktivitas karyawan, serta *Boundary Theory* untuk menjelaskan pentingnya pengelolaan batas antara pekerjaan dan kehidupan personal. Secara empiris, penelitian ini memberikan bukti mengenai pola pengaruh kedua variabel tersebut berdasarkan data karyawan startup teknologi yang menjadi sampel penelitian.

Berdasarkan kerangka teoritis dan temuan empiris terdahulu, fleksibilitas kerja diperkirakan memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas karena memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengatur waktu dan lokasi pelaksanaan pekerjaan. Sementara itu, *work-life balance* diperkirakan memberikan pengaruh positif karena keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal dapat mendukung keberlanjutan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Dengan demikian, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

**H1:** Fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

**H2:** *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menganalisis hubungan antara fleksibilitas kerja dan *work-life balance* dengan produktivitas karyawan. Unit analisis penelitian adalah individu karyawan yang bekerja pada startup teknologi dan menjalankan pengaturan kerja fleksibel. Pendekatan kuantitatif asosiatif digunakan karena penelitian berfokus pada pengujian hubungan statistik antara variabel independen dan variabel dependen melalui analisis regresi linier berganda.

Populasi target penelitian adalah karyawan startup teknologi di Indonesia yang bekerja dengan pengaturan kerja fleksibel. Karena jumlah populasi target tidak diketahui secara pasti dan kerangka sampel yang mencakup seluruh karyawan startup teknologi di Indonesia tidak tersedia, penelitian menggunakan teknik *non-probability purposive sampling*. Kriteria inklusi meliputi: (1) berstatus sebagai karyawan aktif pada startup teknologi; (2) memiliki masa kerja sekurang-kurangnya enam bulan; dan (3) menjalankan sistem kerja fleksibel, baik dalam bentuk fleksibilitas waktu, fleksibilitas lokasi, maupun kombinasi keduanya. Dari proses pengumpulan data, sebanyak 41 respons memenuhi kriteria inklusi dan digunakan dalam analisis.

Ukuran sampel tersebut perlu dipertimbangkan sebagai keterbatasan metodologis. Green (1991) mengemukakan salah satu aturan praktis untuk regresi linear berganda, yaitu ( $N \geq 50$ )



+ 8m), dengan  $m$  menunjukkan jumlah prediktor. Dengan dua prediktor, pedoman tersebut menghasilkan kebutuhan sekitar 66 observasi untuk menguji korelasi ganda. Green (1991) juga menegaskan bahwa aturan praktis tidak seharusnya diperlakukan sebagai pengganti analisis *statistical power* karena kebutuhan sampel dipengaruhi oleh ukuran efek dan tujuan pengujian. Oleh karena itu, jumlah 41 responden dalam penelitian ini tidak digunakan untuk menyatakan keterwakilan populasi karyawan startup teknologi di Indonesia. Hasil penelitian diposisikan sebagai bukti empiris awal pada sampel yang diteliti dan perlu dikonfirmasi melalui penelitian dengan ukuran sampel yang lebih besar serta cakupan perusahaan yang terdokumentasi.

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner digital dengan skala Likert lima poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju. Penggunaan skala tersebut dimaksudkan untuk memperoleh penilaian responden terhadap persepsi mengenai fleksibilitas kerja, *work-life balance*, dan produktivitas kerja. Karena data yang tersedia tidak mencatat identitas dan distribusi responden berdasarkan perusahaan, penelitian ini tidak melakukan klaim mengenai keterwakilan pada tingkat perusahaan maupun membandingkan karakteristik antarperusahaan.

Operasionalisasi variabel disusun berdasarkan dimensi yang relevan dengan konstruk penelitian. Fleksibilitas kerja mencakup fleksibilitas waktu dan fleksibilitas lokasi, yang menggambarkan keleluasaan karyawan dalam menentukan kapan dan di mana pekerjaan dilaksanakan. Konsep fleksibilitas geografis dan temporal memiliki keterkaitan dengan karakteristik kerja berbasis lokasi dan pengaturan kerja yang lebih fleksibel (Choudhury et al., 2021). Studi Choudhury et al. (2021), misalnya, menunjukkan bahwa pengaturan *work-from-anywhere* memberikan fleksibilitas geografis dan dalam konteks penelitian mereka berkaitan dengan peningkatan output, meskipun konteks tersebut berbeda dengan populasi penelitian ini.

*Work-life balance* dioperasionalisasikan melalui aspek keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan. Konstruk ini diperlakukan sebagai kemampuan individu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan nonkerja, bukan sebagai sinonim dari fleksibilitas kerja. Literatur mengenai kerja fleksibel menunjukkan bahwa perubahan pengaturan kerja dapat memengaruhi batas antara pekerjaan dan kehidupan nonkerja, sehingga fleksibilitas tidak secara otomatis menghasilkan keseimbangan kehidupan kerja (Schieman et al., 2021).

**Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian**

| Variabel                                   | Dimensi                   | Indikator Utama                                                                        | Skala      |
|--------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Fleksibilitas Kerja (X)</b>             | Fleksibilitas Waktu       | Kebebasan menentukan jam kerja; Kemudahan penyesuaian jadwal urusan pribadi.           | Likert 1-5 |
| <b>Fleksibilitas Kerja (X)</b>             | Fleksibilitas Lokasi      | Keleluasaan memilih tempat kerja (WFA); Tiada kewajiban fisik harian.                  | Likert 1-5 |
| <b>Work-Life Balance (Y<sub>1</sub>)</b>   | Keseimbangan Waktu        | Proporsi waktu kerja personal; Akhir pekan bebas dari gangguan tugas kantor.           | Likert 1-5 |
| <b>Work-Life Balance (Y<sub>1</sub>)</b>   | Keseimbangan Keterlibatan | Fokus kognitif penuh; Minim konflik peran; Bebas tekanan always-on culture.            | Likert 1-5 |
| <b>Work-Life Balance (Y<sub>1</sub>)</b>   | Keseimbangan Kepuasan     | Puas terhadap pembagian waktu dan keterlibatan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. | Likert 1-5 |
| <b>Produktivitas Kerja (Y<sub>2</sub>)</b> | Ketepatan Waktu           | Penyelesaian tugas sesuai tenggat; Konsistensi penyelesaian pekerjaan tepat waktu.     | Likert 1-5 |
| <b>Produktivitas Kerja (Y<sub>2</sub>)</b> | Kualitas Output           | Hasil kerja akurat dan profesional; Tingkat kesalahan kerja rendah.                    | Likert 1-5 |
| <b>Produktivitas Kerja (Y<sub>2</sub>)</b> | Pemenuhan Target          | Pencapaian target KPI individual; Konsistensi memenuhi sasaran kerja.                  | Likert 1-5 |

Sumber: Diolah dari instrumen penelitian dengan mengacu pada literatur *fleksibilitas kerja dan batas kerja-kehidupan* (Choudhury et al., 2021; Golden & Eddleston, 2020; Schieman et al., 2021).

Produktivitas kerja diukur melalui aspek ketepatan waktu, kualitas keluaran, dan pemenuhan target. Ketiga aspek tersebut digunakan untuk menangkap persepsi responden

mengenai kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat, menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik, dan mencapai sasaran kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, produktivitas dalam penelitian ini merupakan konstruk berbasis persepsi responden dan tidak disamakan dengan ukuran produktivitas objektif perusahaan.

Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5%. Uji t digunakan untuk menguji hubungan masing-masing variabel independen dengan produktivitas kerja, sedangkan uji F digunakan untuk mengevaluasi signifikansi model secara simultan. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan adjusted ( $R^2$ ) digunakan untuk menggambarkan proporsi variasi produktivitas kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel dalam model. Interpretasi koefisien regresi dibatasi sebagai hubungan statistik dalam model dan tidak diperlakukan sebagai bukti kausalitas, mengingat penelitian menggunakan desain survei cross-sectional.

Sebelum interpretasi hasil regresi, model secara metodologis perlu diperiksa melalui diagnostik residual dan multikolinearitas, termasuk pemeriksaan normalitas residual, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas. Namun, keluaran analisis yang tersedia dalam dataset penelitian belum memuat hasil pengujian tersebut. Oleh karena itu, nilai statistik untuk uji normalitas, heteroskedastisitas, maupun multikolinearitas tidak dicantumkan atau direkonstruksi secara hipotetis dalam artikel. Demikian pula, informasi mengenai validitas dan reliabilitas instrumen pada tingkat item belum tersedia dalam berkas analisis yang digunakan. Kondisi tersebut dinyatakan sebagai keterbatasan metodologis dan perlu dilengkapi melalui pemeriksaan data mentah sebelum naskah dipublikasikan.

Dengan demikian, hasil regresi dalam penelitian ini harus dibaca secara proporsional: penelitian mengidentifikasi pola hubungan statistik dalam sampel 41 responden, bukan memberikan estimasi yang dapat digeneralisasikan secara langsung kepada seluruh karyawan startup teknologi di Indonesia. Pembatasan tersebut penting terutama karena teknik purposive sampling, ukuran sampel yang relatif kecil, serta tidak tersedianya informasi distribusi responden berdasarkan perusahaan dapat meningkatkan keterbatasan generalisasi hasil penelitian.

## HASIL

### Deskripsi Karakteristik Responden

Sebanyak 41 responden memenuhi seluruh kriteria inklusi penelitian. Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2, responden terdiri atas 22 perempuan (53,66%) dan 19 laki-laki (46,34%). Kelompok usia terbesar berada pada rentang 26–30 tahun, yaitu 46,34%, diikuti kelompok usia 20–25 tahun sebesar 29,27%. Berdasarkan departemen, sebanyak 15 responden (36,59%) bekerja pada bidang Marketing/Sales/Business Development, 13 responden (31,71%) pada bidang Engineering/IT/Product, dan 13 responden (31,71%) pada bidang HR/Finance/Legal. Sebaran tersebut menunjukkan adanya variasi fungsi kerja dalam sampel. Komposisi ini belum dapat digunakan untuk menyatakan keterwakilan seluruh fungsi pekerjaan maupun perusahaan startup teknologi di Indonesia.

**Tabel 2. Karakteristik Responden Penelitian**

| Karakteristik | Kategori                          | Persentase |
|---------------|-----------------------------------|------------|
| Jenis Kelamin | Perempuan: 22 orang               | 53,66%     |
| Jenis Kelamin | Laki-laki: 19 orang               | 46,34%     |
| Usia          | 20 hingga 25 tahun                | 29,27%     |
| Usia          | 26 hingga 30 tahun                | 46,34%     |
| Usia          | 31 hingga 35 tahun                | 17,07%     |
| Usia          | > 35 tahun                        | 7,32%      |
| Departemen    | Marketing/Sales/BD: 15 orang;     | 36,59%;    |
|               | Engineering/IT/Product: 13 orang; | 31,71%;    |
|               | HR/Finance/Legal: 13 orang        | 31,71%     |

Sumber: Data primer penelitian, 2026

### **Analisis Deskriptif Variabel**

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 3 menunjukkan bahwa rata-rata skor fleksibilitas kerja (X1) sebesar 4,134 dan berada dalam kategori tinggi. Rata-rata *work-life balance* (X2) sebesar 4,169 juga berada dalam kategori tinggi, sedangkan rata-rata produktivitas kerja (Y) sebesar 4,211 termasuk kategori sangat tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara deskriptif responden memberikan penilaian relatif positif terhadap ketiga konstruk yang diukur.

Pada variabel fleksibilitas kerja, skor indikator tertinggi sebesar 4,268 menunjukkan bahwa aspek pelaksanaan kerja fleksibel memperoleh penilaian paling tinggi. Interpretasi indikator tersebut disesuaikan dengan dimensi fleksibilitas waktu dan lokasi yang telah ditetapkan pada Tabel 1. Indikator tersebut tidak diperlakukan sebagai konstruk baru berupa kesiapan infrastruktur digital. Pada variabel *work-life balance*, indikator terkait batas komunikasi digital memperoleh skor terendah sebesar 3,829. Nilai tersebut hanya menggambarkan persepsi responden terhadap indikator yang diukur dan tidak dapat digunakan sebagai bukti adanya *burnout*, kegagalan manajemen, atau kondisi psikologis tertentu.

Pada variabel produktivitas kerja, indikator pemenuhan target KPI memperoleh skor rata-rata tertinggi. Secara keseluruhan, statistik deskriptif memberikan gambaran mengenai kecenderungan jawaban responden sebelum dilakukan pengujian hubungan antarvariabel melalui regresi linear berganda. Hasil deskriptif tersebut tidak dengan sendirinya menunjukkan hubungan sebab akibat antarvariabel.

**Tabel 3. Ringkasan Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

| Variabel                 | Rata-rata | Kategori      | Informasi Indikator                                    |
|--------------------------|-----------|---------------|--------------------------------------------------------|
| Fleksibilitas Kerja (X)  | 4,134     | Tinggi        | Dukungan pelaksanaan kerja fleksibel tertinggi (4,268) |
| Work-Life Balance (Y1)   | 4,169     | Tinggi        | Batas komunikasi digital terendah (3,829)              |
| Produktivitas Kerja (Y2) | 4,211     | Sangat Tinggi | Pemenuhan target KPI tertinggi                         |

Sumber: Output statistik penelitian, 2026

### **Analisis Regresi Linear Berganda dan Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan fleksibilitas kerja sebagai variabel independen pertama (X1), *work-life balance* sebagai variabel independen kedua (X2), dan produktivitas kerja sebagai variabel dependen (Y). Berdasarkan hasil estimasi, persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = 1,0184 + 0,6078X1 + 0,1632X2 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa koefisien regresi fleksibilitas kerja sebesar 0,6078 dan koefisien regresi *work-life balance* sebesar 0,1632. Koefisien positif menunjukkan arah hubungan positif antara masing-masing variabel independen dan produktivitas kerja dalam model penelitian.

Uji simultan menghasilkan nilai F sebesar 51,83 dengan  $p < 0,001$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan *work-life balance* secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dengan produktivitas kerja dalam model yang diuji. Istilah pengaruh yang digunakan dalam pengujian hipotesis merujuk pada hubungan yang diestimasi melalui koefisien regresi dan tidak dimaknai sebagai bukti kausalitas, mengingat penelitian menggunakan desain survei potong lintang.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,732 dan adjusted  $R^2$  sebesar 0,718 menunjukkan bahwa 73,2% variasi produktivitas kerja dalam sampel dapat dijelaskan oleh kombinasi fleksibilitas kerja dan *work-life balance* yang dimasukkan ke dalam model. Sebaliknya, sebesar 26,8% variasi produktivitas kerja tidak dijelaskan oleh prediktor yang terdapat dalam model. Nilai tersebut tidak berarti bahwa 26,8% secara spesifik disebabkan oleh faktor tertentu yang tidak diteliti.

Nilai  $R^2$  yang relatif tinggi perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan ukuran sampel yang hanya terdiri atas 41 responden. Oleh karena itu, besarnya daya jelas model tidak dapat langsung

dijadikan dasar untuk menyimpulkan bahwa kedua variabel tersebut merupakan determinan utama produktivitas karyawan startup teknologi secara umum. Pengujian pada sampel yang lebih besar diperlukan untuk menilai kestabilan estimasi dan kemampuan generalisasi model.

**Tabel 4. Ringkasan Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

| Variabel                                 | Koefisien (b) | t-hitung | Signifikansi (p) | Keputusan Hipotesis                   |
|------------------------------------------|---------------|----------|------------------|---------------------------------------|
| Fleksibilitas Kerja (X1)                 | 0,6078        | 6,326    | 0,001            | H1 Diterima                           |
| Work-Life Balance (Y1)                   | 0,1632        | 1,997    | 0,053            | H2 Tidak Didukung pada $\alpha = 5\%$ |
| Konstanta                                | 1,0184        |          |                  |                                       |
| R <sup>2</sup> / Adjusted R <sup>2</sup> | 0,732 / 0,718 | F=51,83  | 0,001            | Simultan Signifikan                   |

Sumber: Output regresi penelitian, 2026

Secara parsial, fleksibilitas kerja (X1) memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,6078 dengan nilai  $t = 6,326$  dan  $p < 0,001$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki hubungan positif dan signifikan secara statistik dengan produktivitas kerja dalam sampel penelitian. Dengan demikian, H1 didukung. Koefisien sebesar 0,6078 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan skor fleksibilitas kerja berkaitan dengan peningkatan skor produktivitas kerja sebesar 0,6078 satuan, dengan asumsi variabel *work-life balance* tetap dalam model.

Sebaliknya, *work-life balance* (X2) memiliki koefisien positif sebesar 0,1632, tetapi tidak signifikan secara statistik pada taraf 5% ( $t = 1,997$ ;  $p = 0,053$ ). Dengan demikian, H2 tidak didukung pada taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$ . Nilai  $p = 0,053$  memang sangat dekat dengan batas 0,05 dan berada di bawah 0,10, tetapi penelitian ini menetapkan taraf signifikansi 5% sebagai kriteria utama sehingga hasil tersebut tidak digunakan untuk menyatakan H2 didukung.

Perbedaan koefisien dan tingkat signifikansi menunjukkan bahwa, dalam model dan sampel penelitian ini, hubungan antara fleksibilitas kerja dan produktivitas kerja lebih kuat secara statistik dibandingkan hubungan antara *work-life balance* dan produktivitas kerja. Temuan tersebut merupakan hasil empiris pada 41 responden dan tidak dimaksudkan sebagai kesimpulan bahwa fleksibilitas kerja secara umum lebih menentukan produktivitas dibandingkan *work-life balance* pada seluruh karyawan startup teknologi di Indonesia.

## PEMBAHASAN

### Fleksibilitas Kerja dan Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja (X1) memiliki koefisien positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y), dengan koefisien regresi sebesar 0,6078, nilai  $t = 6,326$ , dan  $p < 0,001$ . Temuan ini menunjukkan bahwa dalam sampel penelitian, peningkatan fleksibilitas kerja berkaitan dengan peningkatan produktivitas kerja setelah *work-life balance* dikendalikan dalam model. Hasil tersebut memberikan dukungan empiris terhadap pandangan bahwa keleluasaan dalam menentukan waktu dan lokasi kerja dapat menjadi sumber daya kerja yang memungkinkan karyawan menyesuaikan pelaksanaan pekerjaan dengan kondisi dan kebutuhan individual.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui **Social Exchange Theory**, yang memandang hubungan antara individu dan organisasi sebagai proses pertukaran sumber daya yang dapat menghasilkan kewajiban timbal balik. Dalam konteks kerja fleksibel, keleluasaan yang diberikan organisasi dapat dipersepsikan sebagai sumber daya atau bentuk dukungan yang bernilai bagi karyawan. Karyawan kemudian dapat merespons sumber daya tersebut melalui sikap dan perilaku kerja yang mendukung tujuan organisasi. Penjelasan ini bersifat teoritis karena penelitian ini tidak mengukur persepsi dukungan organisasi maupun mekanisme resiprositas secara langsung. Dengan demikian, kedua mekanisme tersebut tidak dapat diperlakukan sebagai mediator yang telah terbukti dalam penelitian ini.

Secara empiris, hasil penelitian juga sejalan dengan Choudhury et al. (2021), yang menemukan bahwa transisi dari *work-from-home* ke *work-from-anywhere* pada pemeriksa paten di United States Patent and Trademark Office berkaitan dengan peningkatan output sebesar 4,4% tanpa peningkatan *rework*. Studi tersebut memberikan bukti bahwa fleksibilitas geografis dapat

berkaitan dengan keluaran kerja yang lebih tinggi, meskipun konteksnya berbeda dari startup teknologi di Indonesia. Oleh karena itu, temuan Choudhury et al. (2021) lebih tepat digunakan sebagai pembanding empiris, bukan sebagai bukti bahwa mekanisme yang sama pasti berlaku pada populasi penelitian ini.

Hasil penelitian ini juga perlu dibaca bersama temuan Golden dan Eddleston (2020), yang menunjukkan bahwa konsekuensi kerja jarak jauh tidak bersifat seragam dan dapat bergantung pada konteks pelaksanaannya. Penelitian mereka terhadap 405 karyawan menunjukkan bahwa intensitas telecommuting dan kondisi lingkungan kerja turut berkaitan dengan hasil karier, termasuk promosi dan pertumbuhan gaji. Temuan tersebut memperkuat argumen bahwa fleksibilitas kerja tidak dapat dipahami hanya berdasarkan keberadaan sistem kerja jarak jauh, tetapi perlu mempertimbangkan bagaimana fleksibilitas tersebut diterapkan dan dinormalisasi dalam lingkungan organisasi.

Dengan demikian, koefisien positif pada X1 dalam penelitian ini lebih tepat ditafsirkan sebagai bukti adanya hubungan positif antara fleksibilitas kerja dan produktivitas dalam sampel penelitian. Besarnya koefisien tidak boleh diterjemahkan sebagai bukti bahwa fleksibilitas secara otomatis menyebabkan peningkatan produktivitas. Perbedaan konteks industri, karakteristik pekerjaan, sistem evaluasi kinerja, dan praktik pengelolaan kerja dapat menghasilkan hubungan yang berbeda pada populasi lain.

### **Work-Life Balance dan Produktivitas Karyawan**

Berbeda dengan fleksibilitas kerja, *work-life balance* (X2) memiliki koefisien positif sebesar 0,1632, tetapi tidak signifikan secara statistik pada taraf 5% ( $t = 1,997$ ;  $p = 0,053$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki arah hubungan positif dengan produktivitas kerja, tetapi bukti statistik dalam sampel penelitian belum cukup untuk mendukung H2 pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, hasil penelitian tidak menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak memiliki hubungan sama sekali dengan produktivitas, melainkan bahwa hubungan yang diestimasi belum memenuhi kriteria signifikansi yang telah ditetapkan dalam penelitian.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui **Boundary Theory**, yang memandang kehidupan kerja dan kehidupan nonkerja sebagai domain yang memiliki batas dan dapat berada pada tingkat segmentasi atau integrasi yang berbeda. Ashforth et al. (2000) menjelaskan bahwa semakin terintegrasi suatu peran, semakin besar kemungkinan terjadi tumpang tindih atau *role blurring* antardomain. Dalam lingkungan kerja fleksibel dan jarak jauh, batas antara pekerjaan dan kehidupan personal dapat menjadi lebih permeabel karena aktivitas kerja dapat dilakukan di berbagai tempat dan waktu.

Perspektif tersebut relevan dengan hasil deskriptif penelitian yang menunjukkan bahwa indikator batas komunikasi digital memperoleh skor relatif paling rendah dalam konstruk *work-life balance*, yaitu 3,829. Temuan ini dapat mengindikasikan bahwa fleksibilitas waktu dan lokasi belum tentu identik dengan kemampuan membatasi komunikasi pekerjaan. Namun, skor tersebut hanya merupakan deskripsi persepsi responden dan tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan adanya *burnout*, kelelahan kerja, atau budaya *always-on*. Konstruk dan mekanisme tersebut tidak diukur secara langsung dalam penelitian ini sehingga tidak dapat dijadikan penjelasan empiris atas koefisien yang diperoleh.

Penelitian Badawy dan Schieman (2021) memberikan perspektif yang relevan. Mereka menunjukkan bahwa *schedule control* dapat berfungsi sebagai sumber daya yang membantu mengurangi masuknya tuntutan pekerjaan ke waktu nonkerja, tetapi pada kondisi tertentu fleksibilitas jadwal juga dapat mempermudah tuntutan pekerjaan masuk ke ranah nonkerja. Dengan demikian, fleksibilitas dan keseimbangan tidak selalu bergerak secara identik. Dampaknya dapat bergantung pada tekanan pekerjaan dan bagaimana kontrol waktu digunakan dalam praktik.

Schieman et al. (2021) juga menunjukkan bahwa pengalaman *work-life conflict* dapat berbeda menurut kondisi kehidupan pekerja dan tingkat integrasi antara pekerjaan dan kehidupan nonkerja. Temuan tersebut mendukung interpretasi bahwa keseimbangan kerja-kehidupan merupakan kondisi multidimensional yang tidak hanya ditentukan oleh keberadaan

fleksibilitas, tetapi juga oleh karakteristik kehidupan personal dan tingkat integrasi pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan.

Oleh karena itu, tidak signifikannya  $X_2$  dalam penelitian ini tidak seharusnya ditafsirkan sebagai bukti bahwa *work-life balance* tidak penting bagi produktivitas. Hasil tersebut lebih tepat menunjukkan bahwa setelah fleksibilitas kerja dimasukkan ke dalam model, variasi *work-life balance* pada 41 responden belum memberikan bukti statistik yang memadai terhadap variasi produktivitas pada taraf 5%. Penjelasan mengenai peran beban kerja, dukungan atasan, tuntutan keluarga, dan pengelolaan batas kerja-nonkerja memerlukan pengujian dengan variabel yang diukur secara langsung.

### Perbedaan Kontribusi Fleksibilitas Kerja dan Work-Life Balance

Perbedaan hasil antara kedua prediktor merupakan temuan penting dalam penelitian ini. Fleksibilitas kerja menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan produktivitas, sedangkan *work-life balance* memiliki arah positif tetapi belum signifikan pada taraf 5%. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa keleluasaan operasional dalam mengatur waktu dan lokasi kerja dapat memiliki keterkaitan yang lebih langsung dengan pelaksanaan tugas dibandingkan kondisi keseimbangan kerja-kehidupan yang bersifat lebih luas.

Fleksibilitas kerja pada penelitian ini secara langsung mencakup dimensi waktu dan lokasi. Kedua dimensi tersebut berhubungan dengan bagaimana karyawan mengorganisasi pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Sebaliknya, *work-life balance* mencakup keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara pekerjaan dan kehidupan personal. Konstruk tersebut memiliki cakupan yang lebih luas sehingga hasilnya dapat dipengaruhi oleh kondisi yang berada di luar pengaturan kerja formal organisasi. Perspektif *boundary theory* menjelaskan bahwa keberhasilan menjaga keseimbangan tidak hanya bergantung pada fleksibilitas, tetapi juga pada kemampuan mempertahankan atau mengelola batas antarperan.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa pemberian fleksibilitas kerja tidak dapat diasumsikan secara otomatis menghasilkan *work-life balance*. Fleksibilitas dapat memberikan keleluasaan kepada karyawan, tetapi keleluasaan tersebut dapat berjalan bersamaan dengan meningkatnya permeabilitas batas kerja-nonkerja. Badawy dan Schieman (2021) menunjukkan bahwa *schedule control* dapat memiliki konsekuensi yang berbeda tergantung pada tekanan pekerjaan dan bagaimana kontrol tersebut berinteraksi dengan tuntutan peran.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa organisasi startup teknologi perlu membedakan antara **fleksibilitas dalam menentukan cara dan waktu bekerja** dengan **perlindungan terhadap waktu nonkerja**. Pengaturan mengenai waktu respons, komunikasi di luar jam kerja, ekspektasi ketersediaan karyawan, serta koordinasi antara atasan dan anggota tim dapat menjadi area yang relevan untuk dikelola. Namun, penelitian ini belum menguji efektivitas kebijakan tersebut sehingga implikasi tersebut harus diposisikan sebagai arah pengelolaan yang perlu diuji, bukan sebagai intervensi yang telah terbukti efektif.

Interpretasi seluruh hasil penelitian juga dibatasi oleh ukuran sampel yang relatif kecil, teknik *non-probability purposive sampling*, tidak tersedianya distribusi responden berdasarkan perusahaan, serta keterbatasan keluaran analisis mengenai validitas, reliabilitas, dan diagnostik asumsi regresi. Karena itu, hasil penelitian lebih tepat diposisikan sebagai **bukti awal mengenai hubungan antara fleksibilitas kerja, work-life balance, dan produktivitas karyawan startup teknologi**. Penelitian berikutnya perlu menggunakan sampel yang lebih besar dan terdokumentasi lintas perusahaan, melaporkan pengujian kualitas instrumen dan asumsi regresi secara lengkap, serta menguji mekanisme pengelolaan batas kerja-nonkerja sebagai variabel mediator atau moderator. Pendekatan tersebut dapat memberikan penjelasan yang lebih kuat mengenai kondisi ketika fleksibilitas kerja berkontribusi terhadap produktivitas dan ketika fleksibilitas justru berpotensi meningkatkan integrasi atau tumpang tindih antara pekerjaan dan kehidupan personal.

### SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki hubungan positif dan signifikan secara statistik dengan produktivitas karyawan startup teknologi dalam sampel



penelitian ( $\beta = 0,6078$ ;  $p < 0,001$ ). *Work-life balance* memiliki arah hubungan positif, tetapi belum menunjukkan signifikansi statistik pada taraf 5% ( $\beta = 0,1632$ ;  $p = 0,053$ ). Secara simultan, fleksibilitas kerja dan *work-life balance* berhubungan signifikan dengan produktivitas kerja ( $F = 51,83$ ;  $p < 0,001$ ), dengan  $R^2 = 0,732$  dan *adjusted R*<sup>2</sup> = 0,718. Artinya, kedua variabel dalam model menjelaskan 73,2% variasi produktivitas kerja pada sampel penelitian.

Perbedaan hasil pengujian parsial menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki hubungan yang lebih kuat secara statistik dengan produktivitas dibandingkan *work-life balance* dalam model yang diuji. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keleluasaan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja berkaitan dengan produktivitas karyawan, sedangkan persepsi mengenai keseimbangan kerja dan kehidupan personal belum menunjukkan bukti statistik yang memadai pada taraf signifikansi 5%.

Kesimpulan penelitian dibatasi pada 41 responden yang dipilih melalui *purposive sampling* dan tidak dimaksudkan untuk merepresentasikan seluruh karyawan startup teknologi di Indonesia. Hasil penelitian juga tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan hubungan kausal maupun membuktikan bahwa *burnout*, budaya *always-on*, kegagalan manajemen, atau kebijakan hak untuk memutuskan koneksi digital merupakan mekanisme yang menjelaskan hubungan antarvariabel, karena konstruk dan mekanisme tersebut tidak diuji secara langsung. Penelitian selanjutnya perlu menggunakan sampel yang lebih besar dan lintas perusahaan serta menguji mekanisme pengelolaan batas kerja-nonkerja secara langsung untuk memperoleh bukti yang lebih kuat mengenai hubungan antara fleksibilitas kerja, *work-life balance*, dan produktivitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3363315>
- Badawy, P. J., & Schieman, S. (2021). Controlling or channeling demands? How schedule control influences the link between job pressure and the work-family interface. *Work and Occupations*, 48(3), 320–352. <https://doi.org/10.1177/0730888420965650>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Choudhury, P. R. (2020). Our work-from-anywhere future. *Harvard Business Review*, 98(6), 58–67.
- Choudhury, P. R., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smi.3251>
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price to pay for disruption? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103348. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603\\_7](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7)
- Schieman, S., Badawy, P. J., Milkie, M. A., & Bierman, A. (2021). Work-life conflict during the COVID-19 pandemic. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 7, 1–19. <https://doi.org/10.1177/2378023120982856>
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Antecedents and outcomes of work-life balance while working from home: A review of the research conducted during the COVID-19 pandemic. *Human Resource Development Review*, 21(4), 449–472. <https://doi.org/10.1177/15344843221125834>
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Wong, K., Chan, A. H. S., & Teh, P.-L. (2020). How is work-life balance arrangement associated with organisational performance? A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4446. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124446>

