

Pengaruh Beban Kerja Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Industri Kreatif Digital Di Kota Malang)

Taqiyuddin Robbani Maulana *

M. Ridwan Basalamah **

M Sirojuddin Amin ***

Email : maulanataqi72@gmail.com

Universitas Islam Malang

Abstract

This study examines the effects of workload and work flexibility on employee performance by incorporating work-life balance as a mediating variable in the digital creative industry in Malang City. The research was conducted in response to the rapid expansion of the digital creative sector, which has increased work demands while emphasizing the need for flexible work arrangements and a balanced integration of employees' professional and personal lives. A quantitative explanatory research design was employed. The study targeted employees working in the digital creative industry in Malang City, with 65 respondents selected through purposive sampling. Primary data were collected using Likert-scale questionnaires and analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) approach with SmartPLS 4 software. The findings indicate that both workload and work flexibility have positive and significant effects on work-life balance. In contrast, workload does not significantly influence employee performance, whereas work flexibility and work-life balance positively and significantly affect employee performance. Furthermore, work-life balance significantly mediates the relationship between workload and employee performance but does not mediate the effect of work flexibility on employee performance. These findings suggest that organizations should manage employee workloads appropriately while adopting flexible work policies that promote work-life balance to achieve better employee performance in the digital creative industry.

Keyword : Workload, Work Flexibility, Work-life balance, Employee Performance, Digital Creative Industry.

Pendahuluan

Pertumbuhan industri kreatif digital di Indonesia berkembang sangat pesat seiring dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Industri ini mencakup berbagai bidang usaha berbasis kreativitas dan teknologi digital, seperti digital marketing, desain grafis, pengembangan aplikasi dan website, produksi konten kreatif, multimedia, serta pengelolaan media sosial. Pesatnya pertumbuhan sektor ini diikuti dengan meningkatnya target suatu pekerjaan yang harus dihadapi oleh karyawan, baik dari sisi kompleksitas tugas, tenggat waktu, maupun banyaknya proyek yang harus diselesaikan secara bersamaan.

Beban kerja bisa diartikan sebagai salah satu determinan yang dapat memengaruhi pencapaian kinerja karyawan, khususnya pada industri kreatif digital yang memiliki karakteristik pekerjaan yang dinamis dan penuh tuntutan. Beban kerja mencakup tugas seperti pembuatan konten, desain visual, editing, hingga komunikasi dengan klien yang harus diselesaikan tepat waktu sesuai standar kualitas. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan motivasi sehingga memengaruhi produktivitas dan kualitas kerja (Fani & Permana, 2024). Sebaliknya, beban kerja yang terlalu sedikit dapat menyebabkan rasa bosan dan kurangnya keterlibatan yang juga berdampak pada

rendahnya kinerja (Anwar & Fadli, 2024). Oleh karena itu, menjaga beban kerja yang seimbang menjadi penting untuk mendukung kinerja karyawan dan keberlanjutan operasional perusahaan.

Selain beban kerja, fleksibilitas kerja juga menjadi salah satu variabel penting yang berdampak pada kinerja karyawan. Fleksibilitas kerja adalah kelonggaran yang diberikan oleh pihak manajemen perusahaan untuk mengatur jadwal, tempat, dan waktu kerja karyawannya, baik secara formal maupun informal (Muhtazib et al., 2023). Penelitian oleh Pohan & Yosepha (2025) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja mampu mendorong peningkatan produktivitas karena karyawan dapat bekerja pada saat mereka merasa paling fokus dan energik. Namun, apabila tidak diatur dengan baik, fleksibilitas justru dapat membuat karyawan merasa selalu bekerja tanpa batas waktu yang jelas, sehingga perlu dikelola dengan kebijakan organisasi yang terukur.

Sebelum beban kerja dan fleksibilitas kerja memengaruhi kinerja, biasanya muncul terlebih dahulu kondisi *work-life balance* sebagai aspek penyeimbang antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. *Work-life balance* merujuk pada kondisi ketika seseorang mampu mengelola serta mendistribusikan waktu, energi, dan perhatian secara seimbang antara tanggung jawab pekerjaan, kehidupan keluarga, dan kebutuhan pribadi (Lumunon et al., 2019). Penerapan *work-life balance* penting bagi karyawan industri kreatif digital yang menghadapi tenggat waktu ketat, tuntutan kreativitas tinggi, dan beban kerja yang dinamis, karena ketidakseimbangan mampu menimbulkan stres, kelelahan, dan menurunnya produktivitas (Ramadhan et al., 2024).

Hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antara beban kerja dan fleksibilitas kerja dengan kinerja karyawan menunjukkan adanya inkonsistensi temuan. Siahaan dan Wahyudi (2025) mengungkapkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, studi oleh Taufik et al. (2023) mengindikasikan bahwa beban kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan masih memerlukan kajian lebih lanjut dengan mempertimbangkan aspek-aspek lain yang mungkin berperan dalam hubungan tersebut. Hal serupa juga ditemukan pada variabel fleksibilitas kerja, di mana Hamdani & Saleh (2024) dan Abdi et al. (2025) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, namun Siskayanti & Sanica (2022) melaporkan bahwa fleksibilitas kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketidakkonsistenan temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel ini bersifat kontekstual dan masih memerlukan pengujian lebih lanjut, khususnya pada bidang industri kreatif digital yang memiliki karakteristik kerja yang unik dan dinamis.

Penelitian ini memiliki kebaruan dengan mengkaji penempatan *work-life balance* sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan pengaruh beban kerja dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan pada sektor industri kreatif digital di Kota Malang, yang selama ini masih terbatas dikaji dibandingkan sektor formal seperti perbankan, manufaktur, maupun instansi pemerintah. Secara teoritis, penelitian ini dijelaskan melalui *Job Demands–Resources* (JD-R) Model yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2001), yang menekankan bahwa seluruh bidang pekerjaan memiliki dua sisi utama, yaitu *job demands* (tuntutan pekerjaan) berupa beban kerja yang dapat menimbulkan stres apabila terlalu tinggi, serta *job resources* (sumber daya pekerjaan) seperti fleksibilitas kerja yang dapat membantu individu mengatasi tuntutan tersebut dan menjaga keseimbangan hidup.

Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis Kinerja Karyawan

Kinerja adalah output atau hasil kerja yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok berdasarkan pelaksanaan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dimiliki dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi secara efektif (Simamora, 2002). Kinerja merupakan pencapaian kerja pegawai yang dinilai berdasarkan aspek kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2013). Kinerja adalah sebuah hasil dari pelaksanaan fungsi pekerjaan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi dalam periode

waktu tertentu, yang menunjukkan sejauh mana persyaratan pekerjaan terpenuhi serta tujuan organisasi dapat dicapai (Nasri & Muhidin, 2024). Penelitian ini menggunakan indikator kinerja karyawan menurut Mathis (2009), yaitu:

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Pemanfaatan waktu kerja
4. Kerja sama

Beban Kerja

Beban kerja meujuk pada kumpulan tugas atau aktivitas yang menjadi tanggung jawab seseorang maupun bagian tertentu dalam organisasi untuk diselesaikan dalam periode waktu tertentu (Sunarso & Kusdi, 2010). Beban kerja merupakan akumulasi aktivitas yang wajib dituntaskan, mencakup intensitas jam kerja, tekanan profesional yang signifikan, serta tuntutan tanggung jawab (Mar'ih, 2017). Tingginya beban tersebut berpotensi memicu stres, kelelahan, dan penurunan motivasi individu, yang pada gilirannya berdampak buruk terhadap produktivitas maupun kualitas luaran kerja (Fani & Permana, 2024). Penelitian ini menggunakan indikator beban kerja menurut Soejipto (2016), yaitu:

1. Target yang harus dicapai
2. Kondisi pekerjaan
3. Standar pekerjaan

Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas dalam pekerjaan adalah kebijakan strategis yang dikembangkan oleh tim manajemen sumber daya manusia, baik melalui regulasi resmi maupun pengaturan yang tidak resmi, yang terkait dengan penerapan fleksibilitas di dalam organisasi (Carlson et al., 2010). Fleksibilitas kerja merupakan kemampuan karyawan dalam mengatur durasi jam kerja serta menentukan lokasi kerja di luar kantor, sehingga mereka dapat menyesuaikan jadwal kerjanya dengan kebutuhan organisasi (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). Fleksibilitas kerja adalah regulasi yang ditetapkan oleh perusahaan yang mengatur jadwal, tempat, dan waktu kerja karyawannya baik formal maupun informal (Muhtazib et al., 2023). Penelitian ini menggunakan indikator fleksibilitas kerja menurut Wicaksono (2019), yaitu:

1. *Time flexibility*
2. *Timing flexibility*
3. *Place flexibility*

Work-Life Balance

Work-life balance dipahami sebagai kondisi ketika karyawan memiliki kebebasan untuk memanfaatkan jam kerja yang fleksibel sehingga mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan berbagai komitmen lain di luar pekerjaan, seperti keluarga, hobi, seni, maupun pendidikan (Frame & Hartog, 2003). Keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) merupakan kondisi ketika individu mampu mengalokasikan waktu dan energinya secara proporsional antara dunia kerja, kehidupan keluarga, serta kepentingan pribadi (Lumunon et al., 2019). Penerapan *work-life balance* penting bagi karyawan industri kreatif digital yang menghadapi tenggat waktu ketat dan tuntutan kreativitas tinggi, karena ketidakseimbangan bisa berdampak pada stres, kelelahan, dan menurunnya produktivitas (Ramadhan et al., 2024). Penelitian ini menggunakan indikator *work-life balance* menurut McDonald et al. (2005), yaitu:

1. Keseimbangan waktu (*time balance*)
2. Keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*)
3. Keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*)

Hipotesis Penelitian

H1: Beban kerja berpengaruh terhadap *work-life balance*.

H2: Fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap *work-life balance*.

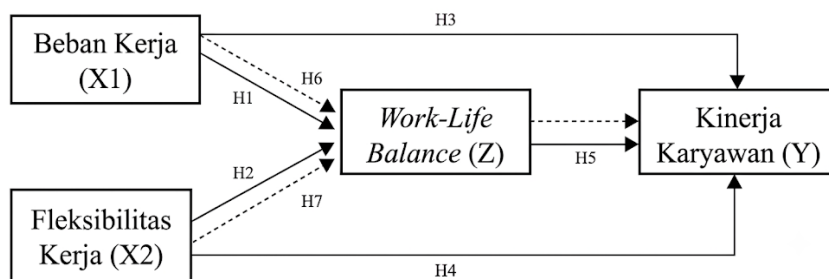
H3: Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4: Fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H5: *Work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H6: *Work-life balance* berpengaruh dalam memediasi beban kerja terhadap kinerja karyawan.

H7: *Work-life balance* berpengaruh dalam memediasi fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Pendekatan kuantitatif melalui metode *explanatory research* diterapkan dalam penelitian ini guna menguji pengaruh kausalitas antara beban kerja dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan pada karyawan industri kreatif digital di Kota Malang, dengan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner online berbasis Google Form.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan pendekatan purposive sampling. Kriteria responden yaitu: (1) memiliki masa kerja minimal 1 tahun di industri kreatif digital, (2) berusia minimal 18 tahun, dan (3) bekerja di wilayah Kota Malang. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan rumus Malhotra (jumlah indikator dikalikan lima), dengan 13 indikator sehingga diperoleh 65 responden (13×5).

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang menggunakan skala Likert lima tingkat, dengan pilihan jawaban mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Variabel yang dianalisis terdiri atas beban kerja dan fleksibilitas kerja sebagai variabel independen, *work-life balance* sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Selanjutnya, data diolah dan dianalisis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0 untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian.

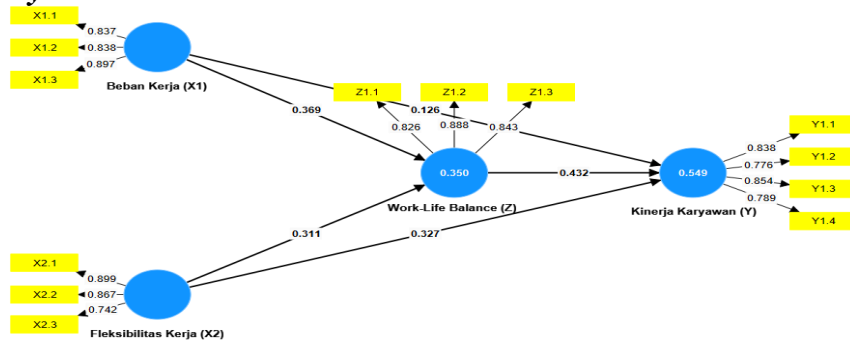
Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Analisis dengan SEM-PLS

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menerapkan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) yang dijalankan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil pengolahan data ditampilkan dalam model analisis SEM-PLS berikut, yang menggambarkan hubungan antara variabel beban kerja, fleksibilitas kerja, *work-life balance*, dan kinerja karyawan.

Model Pengukuran Outer Model

Convergent Validity



Gambar 2 Analisis SEM-PLS

Validitas konvergen dianalisis dengan melihat masing-masing item indikator yang diukur melalui nilai outer loading. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor lebih dari 0,6 serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,5 (Hair et al., 2014).

Tabel 1 Outer Loadings

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,838	Valid
	Y.2	0,776	Valid
	Y.3	0,854	Valid
	Y.4	0,789	Valid
Beban Kerja (X1)	X1.1	0,837	Valid
	X1.2	0,838	Valid
	X1.3	0,897	Valid
Fleksibilitas Kerja (X2)	X2.1	0,899	Valid
	X2.2	0,867	Valid
	X2.3	0,742	Valid
Work-life balance (Z)	Z.1	0,826	Valid
	Z.2	0,888	Valid
	Z.3	0,843	Valid

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 yang dapat dilihat pada Tabel 1, seluruh indikator memenuhi nilai *convergent validity* karena nilai outer loadingnya > 0,6, sehingga didapatkan hasil yang valid.

Tabel 2 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Beban Kerja	0,736	Valid
Fleksibilitas Kerja	0,704	Valid
Kinerja Karyawan	0,664	Valid
Work-life balance	0,727	Valid

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 2, semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini mengindikasikan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari 0,5. Nilai AVE pada variabel beban kerja sebesar 0,736, fleksibilitas kerja sebesar 0,704, kinerja karyawan sebesar 0,664, dan *work-life balance* sebesar 0,727. Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh variabel telah mampu memenuhi kriteria validitas konvergen sehingga analisis selanjutnya bisa dilanjutkan.

Discriminant Validity

Pengujian validitas diskriminan dilakukan melalui analisis *cross loading factor*, yaitu dengan cara membandingkan nilai loading masing-masing indikator pada konstruk yang diwakilinya terhadap nilai loading indikator tersebut pada konstruk lain. Validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lainnya, yang menunjukkan bahwa indikator mampu membedakan konstruk yang diukur secara memadai (Bougie & Sekaran, 2016).

Tabel 3 Hasil Analisis *Discriminant Validity*

Indikator	Beban Kerja	Fleksibilitas Kerja	Kinerja Karyawan	Work-life balance
X1.1	0,837	0,409	0,404	0,409
X1.2	0,838	0,445	0,376	0,385
X1.3	0,897	0,455	0,533	0,555
X2.1	0,430	0,899	0,631	0,597
X2.2	0,393	0,867	0,461	0,335
X2.3	0,495	0,742	0,368	0,239
Y.1	0,466	0,525	0,838	0,558
Y.2	0,435	0,433	0,776	0,498
Y.3	0,381	0,460	0,854	0,531
Y.4	0,409	0,547	0,789	0,537
Z.1	0,343	0,304	0,607	0,826
Z.2	0,480	0,491	0,576	0,888
Z.3	0,517	0,469	0,515	0,843

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa tidak terdapat permasalahan pada uji *discriminant validity*. Hal ini bisa dilihat dari nilai *cross loading* pada masing-masing indikator tertinggi pada konstruksinya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Composite Reliability

Tabel 4 Hasil Analisis *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i> (rho c)	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Beban Kerja	0,893	0,7	Reliabel
Fleksibilitas Kerja	0,876	0,7	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,888	0,7	Reliabel
Work-life balance	0,889	0,7	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel di atas menunjukkan nilai *Composite Reliability* variabel beban kerja sejumlah 0,893 yang menunjukkan nilai tersebut > 0,7, untuk variabel fleksibilitas kerja sebesar 0,876 yang juga menunjukkan nilai > 0,7, untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,888 juga menunjukkan > 0,7, serta pada variabel *work-life balance* sebesar 0,889 yang juga > 0,7. Ini mengindikasikan bahwa nilai *Composite Reliability* pada seluruh variabel di atas memiliki nilai > 0,7, sehingga seluruh variabel penelitian dapat dikatakan reliabel.

Model Struktural Inner Model

R-Square

Koefisien *R-square* berfungsi mengukur sejauh mana konstruk eksogen mampu menjelaskan variasi konstruk endogen. Ghazali dan Latan (2015) membagi tingkat determinasi ini ke dalam tiga kategori, yaitu kuat (0,75), sedang (0,50), dan lemah (0,25).

Tabel 5 Hasil Analisis Uji Determinasi (R2)

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0,549	0,527
Work-life balance	0,350	0,329

Sumber: Data diolah, 2026

Pada Tabel 5, nilai *R-Square Adjusted* variabel kinerja karyawan sebesar 0,527, yang berarti beban kerja, fleksibilitas kerja, dan *work-life balance* mampu merepresentasikan variasi kinerja karyawan sebesar 52,7%. Sisanya sebesar 47,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Merujuk pada kriteria Ghazali dan Latan (2015), nilai ini menunjukkan kemampuan prediktif model yang berada pada kategori moderat. Di sisi lain, nilai *R-Square Adjusted* untuk variabel *work-life balance* adalah sebesar 0,329, yang berarti variasi variabel tersebut mampu dijelaskan oleh beban kerja dan fleksibilitas kerja sebesar 32,9%, sedangkan 67,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai ini menempatkan kemampuan model pada kategori lemah menuju moderat, sehingga membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk memasukkan variabel baru guna meningkatkan nilai determinasi model.

Effect Size (F2)

Pengujian *effect size* dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh antar variabel dalam model struktural. Kriteria penilaian *effect size* mengacu pada ketentuan bahwa nilai 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, nilai 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan nilai 0,35 menunjukkan pengaruh besar (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 6 Hasil Analisis Effect Size (F2)

	Kinerja Karyawan	Work-Life Balance
Kinerja Karyawan		
Work-life balance	0,269	
Beban Kerja	0,023	0,260
Fleksibilitas Kerja	0,151	0,094

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis *effect size* (F²) pada Tabel 6, setiap variabel independen mempunyai tingkat pengaruh yang berbeda terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Nilai *effect size* beban kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,023 (kategori kecil), menunjukkan kontribusi beban kerja dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan relatif rendah. Nilai *effect size* fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,151 (kategori sedang), sementara *work-life balance* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,269 (kategori sedang), menunjukkan keduanya memiliki peran yang cukup penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Pada *work-life balance* sebagai variabel dependen, nilai *effect size* beban kerja sebesar 0,260 (kategori sedang), sedangkan fleksibilitas kerja sebesar 0,094 (kategori kecil). Berdasarkan hasil analisis, hubungan antara beban kerja dengan *work-life balance* serta hubungan antara *work-life balance* dengan kinerja karyawan merupakan jalur yang memberikan pengaruh paling dominan dalam model penelitian. Namun demikian, besarnya pengaruh yang ditunjukkan oleh kedua hubungan tersebut masih berada pada kategori sedang, sehingga meskipun memiliki kontribusi yang relatif lebih besar dibandingkan hubungan lainnya, masih terdapat faktor lain yang turut memengaruhi variabel yang diteliti.

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 7 Hasil Pengujian Secara Langsung

Hipotesis	Hubungan	Original Sampel	T-Statistics	P-Values	Ket
H1	BK → WLB	0,369	2,865	0,004	Signifikan
H2	FK → WLB	0,311	2,263	0,024	Signifikan
H3	BK → KP	0,126	1,204	0,229	Tidak Signifikan
H4	FK → KP	0,327	2,197	0,028	Signifikan
H5	WLB → KP	0,432	2,941	0,003	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2026

Keterangan: BK = Beban Kerja, FK = Fleksibilitas Kerja, WLB = *Work-life balance*, KP = Kinerja Karyawan.

1. Pengaruh beban kerja (X1) terhadap *work-life balance* (Z) menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 2,865 yang berarti $> 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,004 < 0,05$. Hasil ini mengindikasikan jika beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*. Dengan demikian, H0 ditolak dan Ha diterima.
2. Pengaruh fleksibilitas kerja (X2) terhadap *work-life balance* (Z) menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 2,263 yang berarti $> 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,024 < 0,05$. Hasil ini menyatakan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*. Dengan demikian, H0 ditolak dan Ha diterima.
3. Berdasarkan hasil pengujian model, hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 1,204 dengan *p-value* sebesar 0,229. Nilai *t-statistic* yang lebih rendah dari 1,96 serta *p-value* yang melebihi 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan tidak terbukti secara statistik. Oleh karena itu, hipotesis yang

menyatakan adanya pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan tidak dapat diterima, sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak.

4. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan memperoleh nilai t -statistic sebesar 2,197 dengan p -value sebesar 0,028. Hasil tersebut memenuhi kriteria signifikansi karena nilai t -statistic melampaui 1,96 dan p -value berada di bawah 0,05. Dengan demikian, fleksibilitas kerja terbukti memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.
5. Hasil pengujian terhadap hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan menunjukkan nilai t -statistic sebesar 2,941 serta p -value sebesar 0,003. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa hubungan kedua variabel signifikan secara statistik karena memenuhi kriteria pengujian, yaitu t -statistic lebih besar dari 1,96 dan p -value lebih kecil dari 0,05. Oleh sebab itu, *work-life balance* terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, H_0 ditolak, sedangkan H_a diterima.

Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 8 Hasil Pengujian Hipotesis Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan	Original Sampel	T-Statistics	P-Values	Ket
H6	BK → WLB → KP	0,159	2,009	0,045	Signifikan
H7	FK → WLB → KP	0,134	1,515	0,130	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah, 2026

1. Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung, hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh *work-life balance* memperoleh nilai t -statistic sebesar 2,009 dengan p -value sebesar 0,045. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi karena t -statistic lebih besar dari 1,96 dan p -value lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *work-life balance* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, H_0 ditolak, sedangkan H_a diterima.
2. Hasil pengujian jalur tidak langsung menunjukkan bahwa hubungan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* menghasilkan nilai t -statistic sebesar 1,515 dan p -value sebesar 0,130. Nilai tersebut belum memenuhi kriteria signifikansi karena t -statistic lebih kecil dari 1,96 dan p -value melebihi 0,05. Dengan demikian, *work-life balance* tidak terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, H_0 diterima dan H_a ditolak.

Beban Kerja terhadap *Work-Life Balance*

Penelitian ini menemukan bahwa beban kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance* karyawan pada industri kreatif digital di Kota Malang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kondisi beban kerja yang dialami karyawan memiliki keterkaitan dengan bagaimana mereka mengatur dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan serta kehidupan di luar pekerjaan. Dengan demikian, beban kerja menjadi salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam upaya menciptakan *work-life balance* yang baik bagi karyawan. Tugas dan tanggung jawab yang diterima karyawan dalam suatu periode kerja tertentu mencerminkan tingkat beban kerja yang dimiliki. Apabila jumlah maupun tuntutan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai atau berlebihan, kondisi tersebut dapat memicu tekanan psikologis, kelelahan fisik, serta mengganggu kualitas kehidupan personal karyawan (Fani & Permana, 2024).

Dalam industri kreatif digital, beban kerja umumnya bersifat dinamis dan berorientasi pada proyek, sehingga pengaturan beban kerja yang sesuai porsi mampu menjadi faktor yang krusial dalam mempertahankan stabilitas *work-life balance* karyawan. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian Wirawan (2022) yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *work-life balance*. Beban kerja yang banyak cenderung menyebabkan karyawan mengalokasikan lebih banyak waktu untuk pekerjaan sehingga mengurangi waktu untuk kehidupan

pribadi. Oleh sebab itu, tata kelola beban kerja yang baik sangat diperlukan agar keseimbangan kehidupan kerja dapat terjaga.

Fleksibilitas Kerja terhadap *Work-Life Balance*

Penelitian ini menemukan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance* karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberian fleksibilitas kerja oleh perusahaan mampu mendukung karyawan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi secara lebih optimal. Penerapan kerja fleksibel memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengatur sendiri pola kerja yang dijalankan, baik terkait jadwal, lokasi bekerja, maupun teknik dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Muhtazib et al., 2023).

Dalam konteks industri kreatif digital, fleksibilitas kerja menjadi sangat relevan karena karakteristik pekerjaan yang cenderung dinamis, berbasis kreativitas, serta tidak selalu terikat pada waktu dan tempat kerja yang kaku. Temuan ini konsisten dengan penelitian Triyanto et al. (2024) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap *work-life balance* karyawan. Adanya fleksibilitas kerja membuat karyawan lebih mampu mengurangi tekanan kerja, sehingga tingkat kesejahteraan yang dimiliki menjadi lebih tinggi.

Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pada hasil penelitian ini, ditemukan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan industri kreatif digital di Kota Malang. Hal tersebut mengindikasikan bahwa besarnya beban kerja yang diterima oleh karyawan tidak secara langsung berkaitan dengan peningkatan atau penurunan performa mereka. Temuan ini membuktikan bahwa tingkat beban tugas bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi hasil kerja, karena terdapat faktor lain yang turut berperan dalam menentukan capaian yang dihasilkan (Khasanah & Purnomo, 2026).

Dalam konteks industri kreatif digital, beban kerja tidak selalu dipersepsikan sebagai tekanan yang negatif, melainkan sebagai bagian dari tantangan pekerjaan yang dapat memacu kreativitas dan inovasi. Karyawan pada sektor ini umumnya memiliki kebebasan dalam menentukan cara menyelesaikan pekerjaan, sehingga beban kerja dapat dikelola secara lebih fleksibel menyesuaikan dengan kemampuan dan strategi kerja setiap individu. Temuan penelitian ini selaras dengan studi Taufik et al. (2023) yang menegaskan bahwa beban kerja tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menemukan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat fleksibilitas kerja yang diberikan oleh perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Pemberian keleluasaan dalam sistem kerja terbukti mampu membantu karyawan bekerja lebih efektif, sehingga hasil kerja yang dicapai menjadi lebih optimal baik dari segi kuantitas maupun kualitas (Virgiawan & Kusmayadi, 2024).

Dalam konteks industri kreatif digital, fleksibilitas kerja menjadi sangat penting karena pekerjaan yang dilakukan cenderung membutuhkan kreativitas, inovasi, serta kemampuan berpikir yang tidak selalu dapat dipaksakan dalam kondisi kerja yang kaku. Hasil penelitian ini sesuai dengan studi Hamdani & Saleh (2024) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan penerapan fleksibilitas kerja yang efektif, karyawan cenderung merasa lebih nyaman, termotivasi, dan mampu bekerja secara lebih produktif.

***Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan

individu dalam menyelaraskan tanggung jawab profesional dan urusan personal memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja. Karyawan yang mampu menjaga stabilitas kedua ranah kehidupan ini cenderung dapat bekerja secara lebih efektif dan menghasilkan performa yang lebih optimal (Zannah & Nasution, 2025).

Dalam konteks industri kreatif digital, *work-life balance* menjadi semakin krusial karena karakteristik pekerjaan yang fleksibel namun seringkali memiliki tekanan target dan deadline yang tinggi. Temuan studi ini sejalan dengan hasil studi Mezaluna et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh terhadap employee performance. Kemampuan dalam mengatur kehidupan profesional dan personal secara seimbang dapat mendorong karyawan untuk lebih mempunyai rasa loyalitas, bertanggung jawab, dan berperan aktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh *Work-Life Balance* sebagai Mediasi antara Beban Kerja dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan pada hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa beban kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, melainkan memberikan pengaruh melalui *work-life balance*. Dengan demikian, hubungan antara beban kerja dan kinerja dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan. Apabila keseimbangan tersebut dapat dipertahankan, dampak beban kerja terhadap kinerja cenderung menjadi lebih positif (Triana et al., 2025).

Ketika karyawan mampu menjaga keseimbangan hidupnya, maka tekanan dari beban kerja dapat dikelola dengan lebih baik, sehingga tidak berdampak negatif terhadap kinerja. Sebaliknya, apabila *work-life balance* tidak terjaga, maka beban kerja yang tinggi berpotensi menurunkan kinerja karyawan (Ramadhan et al., 2024). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nurwahyuni (2019) yang mengungkapkan bahwa *work-life balance* mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa penataan beban kerja akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila didukung oleh keseimbangan kehidupan kerja yang baik.

Pengaruh *Work-Life Balance* sebagai Mediasi antara Fleksibilitas Kerja dan Kinerja Karyawan

Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa *work-life balance* tidak berfungsi sebagai variabel mediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan melalui *work-life balance* tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan fleksibilitas kerja yang diberikan perusahaan tidak secara otomatis meningkatkan kinerja karyawan memanfaatkan peningkatan *work-life balance*.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan lebih merasakan manfaat fleksibilitas kerja secara langsung terhadap pelaksanaan pekerjaannya dibandingkan melalui peningkatan *work-life balance*. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Wilyningsih et al. (2025) yang menyatakan bahwa *work-life balance* mampu memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja. Perbedaan hasil tersebut dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik responden, jenis industri, maupun variabel dependen yang digunakan. Masih terdapat faktor lain di luar *work-life balance* yang kemungkinan lebih berperan dalam menjelaskan hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, maupun kompetensi individu.

Simpulan, Keterbatasan dan Saran

Simpulan

1. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*.
2. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*.
3. Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. *Work-life balance* mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.
7. *Work-life balance* tidak mampu memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan

1. Penelitian ini hanya berfokus pada dua variabel bebas, yaitu beban kerja dan fleksibilitas kerja, yang dipilih berdasarkan relevansi teoritis dan empiris terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penambahan variabel lain guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.
2. Jumlah responden yang terbatas, yaitu hanya sebanyak 65 responden, sehingga hasil penelitian ini belum tentu dapat sepenuhnya mewakili seluruh karyawan industri kreatif digital di wilayah yang lebih luas.
3. Penelitian ini hanya berfokus pada Kota Malang. Perbedaan karakteristik karyawan antar daerah, seperti budaya organisasi, jenis pekerjaan, serta intensitas penerapan fleksibilitas kerja, memungkinkan adanya perbedaan hasil apabila penelitian dilakukan pada wilayah yang lebih luas.

Saran

1. Bagi Peneliti Selanjutnya
 - a. Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambah variabel independen lainnya yang berpotensi memengaruhi *work-life balance* maupun kinerja karyawan.
 - b. Variabel seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, serta budaya organisasi dapat dipertimbangkan dalam penelitian selanjutnya guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif.
 - c. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk menggunakan jumlah responden yang lebih besar dan lebih beragam agar hasil penelitian menjadi lebih representatif.
 - d. Penelitian berikutnya diharapkan dapat memperluas cakupan wilayah penelitian sehingga hasil penelitian mampu menggambarkan kondisi yang lebih luas serta meningkatkan tingkat akurasi dan generalisasi temuan penelitian.
2. Bagi Perusahaan
 - a. Perusahaan disarankan untuk lebih memprioritaskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada penguatan fleksibilitas kerja dan *work-life balance*, karena kedua variabel tersebut terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
 - b. Upaya peningkatan fleksibilitas kerja dapat dilakukan melalui pengaturan jam kerja yang lebih adaptif, sistem kerja hybrid, maupun kebijakan kerja berbasis output.
 - c. Strategi pengelolaan beban kerja sebaiknya tetap diperhatikan sebagai bagian dari upaya menjaga keseimbangan kehidupan kerja karyawan.
 - d. Perusahaan perlu dikombinasikan dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia lain yang lebih berorientasi pada kebutuhan serta pengalaman karyawan, sehingga dapat memberikan dampak yang lebih maksimal terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3. Bagi Akademisi
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dengan memperluas pemahaman mengenai peran *work-life balance* sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara beban kerja, fleksibilitas kerja, dan kinerja karyawan. Temuan ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya pada konteks industri kreatif digital.

- b. Temuan penelitian mengenai kontribusi *work-life balance* sebagai variabel intervening dapat dijadikan dasar dalam pengayaan teori perilaku organisasi maupun strategi manajemen sumber daya manusia.
- c. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan referensi dalam penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan beban kerja, fleksibilitas kerja, *work-life balance*, serta kinerja karyawan.
- d. Selain itu, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan diskusi ilmiah dan pendukung materi pembelajaran, terutama pada kajian manajemen sumber daya manusia pada industri kreatif digital.

Referensi

- Abdi, T., Wardi, J., & Ariyanto, A. (2025). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Manajemen RSUD Bengkalis Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Baseline*, 2(3).
- Anwar, I. N., & Fadli, U. M. D. (2024). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana. *Masip: Jurnal Manajemen Administrasi Bisnis Dan Publik Terapan*, 2(2), 106–121. <https://doi.org/10.59061/masip.v2i2.745>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2001). *The Job Demands-Resources Model of Burnout. Journal of Applied Psychology*.
- Fani, T. R., & Permana, Y. F. (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kelurahan Cigugur Tengah. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(4), 2179–2185. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i4.2557>
- Hamdani, & Saleh, M. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja, Integritas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Merdeka Kota Lhokseumawe, 26(1).
- Lumunon, R. R., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh *Work Life Balance*, Kesehatan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi. *Jurnal Emba*, 7(4), 4671–4680.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Mar'ih, S. R. (2017). *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja*.
- Mezaluna, Jurana, Pattawe, A., & Latifa. (2024). *The Effect of Work-life balance And Workload On Employee Performance*.
- Muhtazib, M., Mattarima, M., & Uweng, M. A. H. (2023). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Komitmen Karyawan Terhadap Turnover Karyawan PT. Tri Jaya Tunggal Makassar. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 1(3), 43–59. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i3.1110>
- Pohan, A. A., & Yosepha, S. Y. (2025). Dampak Jam Kerja Fleksibel Terhadap Motivasi, Kepuasan, dan Kinerja Pegawai Setjen MPR-RI. *Reviu Akuntansi, Manajemen, Dan Bisnis*, 5(1), 59–76. <https://doi.org/10.35912/rambis.v5i1.4650>
- Ramadhan, R., Jamaludin, A., & Nandang. (2024). *The Impact Of Work-life balance And Work Conflict On The Performance Of Cikampek Health Center Employees*.
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). *Impact of Flexible Working Hours on Work-life balance. American Journal of Industrial and Business Management*.
- Simamora, H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Sunarso, & Kusdi. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Taufik, M., et al. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Perputaran Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.
- Triyanto, E., et al. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Keseimbangan Hidup Dan Komitmen Generasi Milenial Serta Gen Z.

- Virgiawan, A. R., & Kusmayadi, D. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
- Wicaksono, B. (2019). *Schedule Flexibility* dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan.
- Wilyningsih, et al. (2025). Meningkatkan Kepuasan Kerja: Peran *Work-life balance* dalam Memediasi Fleksibilitas dan Budaya Kerja.

Taqiyuddin Robbani Maulana *Adalah Mahasiswa FEB Unisma
M. Ridwan Basalamah ** Adalah Dosen Tetap FEB Unisma
M. Sirojuddin Amin *** Adalah Dosen Tetap FEB Unisma