



Work Discipline, Work-Life Balance, And Public Employee Performance: Evidence From An Indonesian Local Government Agency

Emanuela Denyse Budhiharto^{1*}, Asraf², Indira Yuana³

^{1,2,3} Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari, Kendari, Indonesia

*Penulis Korespondensi: densemanuel@gmail.com

Received: 12/08/2026 | Accepted: 15/09/2026 | Publication: 05/10/2026

Abstract: Public organizations require both rule-consistent behavior and sustainable management of work and non-work roles, yet these mechanisms are rarely examined jointly in highly regulated local-government settings. This study examines the effects of work discipline and work-life balance on employee performance at the Regional Personnel and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Bombana Regency, Indonesia. A quantitative explanatory design was employed using a census of 46 civil servants, excluding the head of the agency. Data were analyzed with partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in SmartPLS 4 with 5,000 bootstrap resamples. The measurement model showed acceptable convergent validity and internal consistency. The structural model explained 86.7% of the variance in employee performance ($R^2 = 0.867$). Work discipline was positively and significantly associated with employee performance ($\beta = 0.416$; $t = 3.986$; $p < 0.001$), while work-life balance showed a stronger positive and significant association ($\beta = 0.553$; $t = 5.575$; $p < 0.001$). The study contributes an integrative dual-regulation perspective in which formal behavioral discipline and personal work-nonwork resource balance operate as complementary drivers of performance in a public-sector context. Practically, public managers should combine fair, outcome-oriented discipline with workload management, supervisory support, and feasible flexibility rather than relying on attendance compliance alone.

Keywords: Work Discipline; Work-Life Balance; Employee Performance; Public Sector; PLS-SEM



Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: Budhiharto, E. D., Asraf, & Yuana, I. (2026). Work discipline, work-life balance, and public employee performance: Evidence from an Indonesian local government agency. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 6(5), 2727-2738. <https://doi.org/10.53625/jirk.v6i5.13332>

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai pada organisasi publik semakin dinilai bukan hanya dari kepatuhan administratif, tetapi dari kemampuan aparatur menghasilkan layanan yang akuntabel, adaptif, responsif, dan berkelanjutan. Perubahan pola kerja setelah pandemi, digitalisasi proses administrasi, serta meningkatnya tuntutan pelayanan publik membuat organisasi pemerintah perlu menyeimbangkan kontrol formal dengan pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung kesejahteraan dan keberlanjutan kinerja. Literatur mutakhir mengenai telework dan fleksibilitas pada organisasi publik menunjukkan bahwa produktivitas, work-life balance, dukungan organisasi, dan desain kerja saling berkaitan, tetapi pengaruhnya bergantung pada konteks dan cara organisasi mengatur pekerjaan

(Palumbo, 2020, 2024; Varotsis, 2022; Mele et al., 2023; Tu et al., 2024; Barbieri et al., 2025). Dengan demikian, pencapaian kinerja sektor publik membutuhkan kombinasi mekanisme regulasi perilaku dan pengelolaan sumber daya personal, bukan sekadar pengawasan kehadiran.

Disiplin kerja tetap merupakan mekanisme fundamental dalam organisasi yang sangat terformal seperti instansi pemerintah. Dalam penelitian ini, disiplin dimaknai sebagai konsistensi pegawai dalam mematuhi waktu kerja, standar kerja, ketentuan organisasi, penggunaan sarana, serta prosedur operasional. Literatur internasional terbaru memang lebih sering membahas mekanisme yang berdekatan dengan disiplin melalui conscientiousness, self-control, performance management, dan organizational controls. Meta-analisis menunjukkan bahwa conscientiousness berhubungan positif dengan kinerja, meskipun kekuatan hubungan dapat berubah menurut desain validasi dan karakteristik pekerjaan (Zell & Lesick, 2022; Watrin et al., 2023). Penelitian tentang self-control juga menunjukkan bahwa strategi pengendalian diri membantu pegawai mempertahankan performa ketika struktur kerja berubah (Troll et al., 2022), sementara sistem pengendalian dan performance management yang tepat dapat mengarahkan perilaku tanpa harus bergantung pada kontrol koersif semata (Demerouti, 2024; Rosalina & Jusoh, 2024). Dalam konteks ASN, disiplin karenanya lebih tepat dipahami sebagai regulasi perilaku yang membuat pelaksanaan tugas konsisten dengan standar dan tanggung jawab pelayanan.

Di sisi lain, work-life balance (WLB) mencerminkan kemampuan individu mengelola tuntutan kerja dan kehidupan non-kerja tanpa satu domain secara terus-menerus menguras sumber daya domain lainnya. Kajian meta-analitik menunjukkan bahwa praktik WLB berkaitan dengan outcome organisasi dan individu, meskipun besarnya pengaruh bergantung pada jenis intervensi, desain kerja, dan konteks organisasi (Wong et al., 2020). Fleksibilitas dapat meningkatkan kontrol atas waktu dan membantu keseimbangan, tetapi manfaatnya tidak otomatis merata karena dipengaruhi gender, tanggung jawab keluarga, dukungan atasan, serta kemampuan untuk melepaskan diri secara psikologis dari pekerjaan (Chung & van der Lippe, 2020; Lu & Chou, 2020; Pan et al., 2021). Studi lain menegaskan bahwa pengelolaan WLB berhubungan dengan pemeliharaan tenaga kerja, kesejahteraan, burnout, dan kinerja, sehingga WLB perlu diperlakukan sebagai sumber daya personal-organisasional yang memiliki konsekuensi kinerja (Yee et al., 2020; Peasley et al., 2020; Pagán-Castaño et al., 2020).

Bukti pascapandemi semakin memperlihatkan bahwa hubungan antara fleksibilitas, WLB, dan kinerja bersifat kontekstual. Tinjauan sistematis menunjukkan bahwa remote working dapat memberi manfaat sekaligus biaya terhadap performa dan well-being tergantung intensitas, dukungan, dan desain kerjanya (Ferrara et al., 2022). Pada sektor publik, perubahan cara kerja juga mengubah persepsi produktivitas dan pengalaman pegawai (Saurombe et al., 2022; Varotsis, 2022; Vyas, 2022). Pada pengaturan hybrid, fleksibilitas dapat meningkatkan engagement dan kinerja, tetapi tidak semua bentuk telework menghasilkan konsekuensi yang sama (Naqshbandi et al., 2024). Eksperimen skala besar bahkan menunjukkan bahwa kerja hybrid dapat memperbaiki retensi tanpa menurunkan performance (Bloom et al., 2024), sementara kajian lain menegaskan bahwa hasil fleksibilitas sangat dipengaruhi beban kerja, kendali personal, dan pola implementasi

(Çivilidağ & Durmaz, 2024; Toscano et al., 2025; Austen et al., 2025). Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa WLB tidak boleh diasumsikan memiliki efek seragam pada seluruh organisasi.

Literatur mengenai mekanisme WLB juga belum sepenuhnya konsisten. Susanto et al. (2022) menunjukkan bahwa WLB, kepuasan kerja, dan dukungan supervisor berhubungan dengan kinerja, sedangkan Isa dan Indrayati (2023) menempatkan WLB sebagai mekanisme penting dalam hubungan work-family conflict dengan performance. Namun, penelitian pada pekerja Indonesia oleh Sutanto et al. (2024) menemukan bahwa WLB tidak selalu memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap performance karena efeknya dapat bekerja melalui employee engagement dan job satisfaction. Studi terbaru juga menegaskan peran mediator dan moderator seperti loyalitas, career calling, job embeddedness, dukungan supervisor, dan psychological detachment (Lee & Shin, 2023; Setyaningrum et al., 2025; Luan et al., 2025; Baktash & Pütz, 2025). Secara lebih luas, hubungan well-being-performance juga terhubung dengan work engagement dan burnout (Corbeanu & Iliescu, 2023; Corbeanu et al., 2023), sedangkan bukti pada pekerja yang bekerja dari rumah memperlihatkan bahwa kapasitas individual dan karakter pekerjaan dapat mengubah konsekuensi kinerja (Jayanandana & Jayathilaka, 2023). Perspektif job demands-resources dan conservation of resources juga menegaskan bahwa kinerja berkelanjutan muncul ketika tuntutan kerja diseimbangkan dengan sumber daya yang cukup (Demerouti, 2025).

Berdasarkan literatur tersebut, terdapat dua kesenjangan utama. Pertama, studi WLB-performance memberikan hasil yang beragam: sebagian menemukan hubungan langsung, sementara sebagian lain menunjukkan mekanisme tidak langsung atau ketergantungan pada konteks. Kedua, riset sektor publik lebih banyak memeriksa fleksibilitas, telework, dukungan organisasi, atau public service motivation secara terpisah, sedangkan keterkaitan simultan antara disiplin formal dan WLB sebagai dua mekanisme regulasi kinerja masih relatif jarang diuji pada organisasi pemerintah daerah yang memiliki struktur aturan kuat. Fokus pada satu instansi pemerintah bukan diposisikan sebagai novelty geografis semata, tetapi sebagai boundary condition untuk memahami apakah keseimbangan sumber daya personal tetap berperan ketika perilaku pegawai berada dalam rezim disiplin dan standar pelayanan formal.

Kebaruan penelitian ini bersifat integratif dan kontekstual. Penelitian memposisikan disiplin kerja sebagai institutional-behavioral regulation yang menjaga konsistensi perilaku terhadap aturan dan standar, sementara WLB diposisikan sebagai personal-resource regulation yang menjaga kapasitas individu untuk mempertahankan energi dan keterlibatan lintas domain kehidupan. Kedua mekanisme tersebut diuji secara simultan terhadap kinerja ASN pada BKPSDM Kabupaten Bombana. Perspektif dual-regulation ini tidak dimaksudkan sebagai teori baru, melainkan sebagai lensa integratif untuk menjelaskan bahwa organisasi publik membutuhkan kepatuhan yang efektif sekaligus pengelolaan batas kerja-kehidupan yang sehat agar kinerja dapat dipertahankan.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan work-life balance terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Bombana. Berdasarkan argumentasi teoretis dan bukti empiris, diajukan dua hipotesis: H1, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; dan H2, work-life balance berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan desain kuantitatif eksplanatori dengan pengumpulan data secara cross-sectional. Unit analisis adalah Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bombana. Seluruh 46 ASN, tidak termasuk kepala badan, digunakan sebagai responden sehingga penelitian menerapkan sensus pada populasi organisasi yang tersedia. Desain ini mempertahankan struktur data dan hasil statistik dari naskah sumber tanpa melakukan perubahan, penambahan responden, atau rekonstruksi nilai hasil olah data.

Disiplin kerja dioperasionalkan melalui lima area perilaku yang digunakan dalam instrumen penelitian sumber, yaitu kepatuhan terhadap jam kerja, standar kerja, ketentuan seragam dan atribut, penggunaan sarana-prasarana kantor, serta Standar Operasional Prosedur. Walaupun instrumentasi sumber sebelumnya merujuk pada regulasi disiplin yang lebih lama, interpretasi normatif pada artikel ini ditempatkan dalam konteks regulasi disiplin ASN yang berlaku, yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021. Work-life balance mempertahankan tiga dimensi Fisher et al. (2009), yaitu time balance, involvement balance, dan satisfaction balance. Kinerja pegawai diukur melalui sepuluh aspek yang digunakan dalam naskah sumber dan disejajarkan dengan orientasi pengelolaan kinerja ASN pada PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022: kuantitas, kualitas, waktu, berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif.

Analisis dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4. PLS-SEM dipilih untuk mengestimasi hubungan antarkonstruksi secara simultan dalam model yang parsimonious dan berorientasi pada penjelasan varians. Pelaporan mengikuti prinsip kehati-hatian dalam riset PLS-SEM, yaitu memisahkan evaluasi model pengukuran dari model struktural serta tidak menafsirkan koefisien cross-sectional sebagai bukti kausalitas absolut (Benitez et al., 2020; Hair & Alamer, 2022). Bootstrapping dilakukan dengan 5.000 resamples untuk memperoleh t-statistics dan p-values.

Evaluasi model pengukuran mencakup outer loading, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), dan Cronbach's alpha. Loading di sekitar atau di atas 0.70 diutamakan, tetapi indikator dengan loading antara 0.40 dan 0.70 dapat dipertahankan apabila penghapusannya tidak meningkatkan kualitas konstruk secara substantif dan AVE serta reliabilitas komposit tetap memenuhi ambang yang disarankan. Karena itu, beberapa indikator sumber dengan loading 0.630-0.696 tidak dihapus secara otomatis; keputusan retensi dibaca bersama AVE dan CR. Model struktural dinilai melalui R^2 , adjusted R^2 , koefisien jalur, t-statistics, dan p-values. Naskah sumber juga melaporkan $Q^2 = 0.867$; nilai ini disajikan sebagai statistik predictive relevance yang dilaporkan oleh analisis sumber tanpa melakukan perhitungan ulang.

Tabel 1. Operasionalisasi Konstruk Penelitian

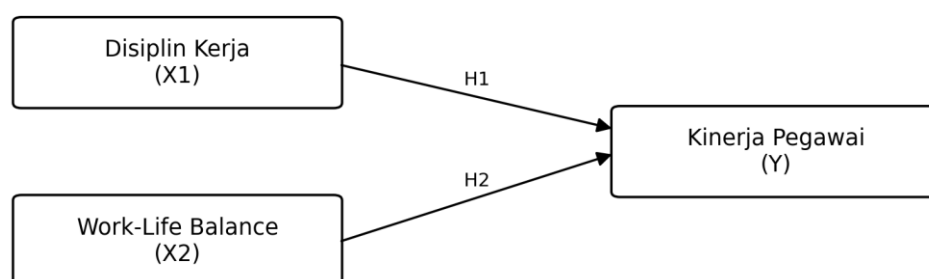
Konstruk	Dimensi/area pengukuran	Peran dalam model	Basis konseptual/regulatif
Disiplin Kerja	Jam kerja; standar kerja; seragam/atribut; sarana-prasarana; SOP	Prediktor (X1)	Instrumen sumber; konteks PP No. 94 Tahun 2021
Work-Life Balance	Time balance; involvement balance; satisfaction balance	Prediktor (X2)	Fisher et al. (2009)



Konstruk	Dimensi/area pengukuran	Peran dalam model	Basis konseptual/regulatif
Kinerja Pegawai	Kuantitas; kualitas; waktu; pelayanan; akuntabel; kompeten; harmonis; loyal; adaptif; kolaboratif	Outcome (Y)	PermenPANRB No. 6 Tahun 2022

Sumber: Operasionalisasi penelitian berdasarkan naskah sumber dan regulasi yang relevan.

Kerangka empiris menguji dua jalur langsung, yaitu Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai dan Work-Life Balance → Kinerja Pegawai. Kedua koefisien diestimasi secara simultan sehingga besarnya koefisien terstandar dapat dibandingkan secara deskriptif dalam konteks model yang sama.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran

Hasil outer model menunjukkan bahwa rentang loading konstruk disiplin kerja adalah 0.630-0.912, work-life balance 0.696-0.883, dan kinerja pegawai 0.687-0.876. Dengan mempertimbangkan bahwa seluruh AVE berada di atas 0.50 dan seluruh CR di atas 0.70, indikator yang sedikit di bawah 0.70 tetap dipertahankan. Pendekatan ini lebih tepat daripada menghapus indikator secara mekanis karena validitas isi dan kualitas konstruk perlu dinilai bersama dengan konsistensi internal. Nilai AVE masing-masing konstruk adalah 0.643, 0.662, dan 0.611; CR sebesar 0.914, 0.853, dan 0.940; sedangkan Cronbach's alpha sebesar 0.884, 0.740, dan 0.928. Secara keseluruhan, statistik yang tersedia mendukung convergent validity dan internal consistency yang memadai.

Tabel 2. Ringkasan Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk	Rentang loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach's alpha
Disiplin Kerja	0.630-0.912	0.643	0.914	0.884
Work-Life Balance	0.696-0.883	0.662	0.853	0.740
Kinerja Pegawai	0.687-0.876	0.611	0.940	0.928

Sumber: Output SmartPLS 4 pada naskah sumber. Nilai tidak direkonstruksi atau diubah.

Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Nilai R^2 kinerja pegawai sebesar 0.867 dengan adjusted R^2 sebesar 0.860. Artinya, dalam sampel organisasi ini, disiplin kerja dan WLB secara bersama-sama menjelaskan 86.7%

variasi konstruk kinerja pegawai. Angka tersebut menunjukkan explanatory power yang tinggi pada data penelitian, tetapi tidak boleh diperlakukan sebagai jaminan kemampuan prediksi eksternal karena desainnya cross-sectional dan hanya melibatkan satu instansi. Statistik Q^2 yang dilaporkan naskah sumber sebesar 0.867 (>0) mengindikasikan predictive relevance menurut prosedur sumber, namun interpretasinya tetap ditempatkan sebagai statistik in-sample yang memerlukan replikasi pada sampel dan periode berbeda.

Tabel 3. Ringkasan Model Struktural

Outcome	R^2	Adjusted R^2	Q^2 (dilaporkan)
Kinerja Pegawai	0.867	0.860	0.867

Sumber: Output model struktural pada naskah sumber.

Bootstrapping 5.000 resamples mendukung kedua hipotesis. Disiplin kerja memiliki koefisien jalur positif terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0.416$; $t = 3.986$; $p < 0.001$), sedangkan WLB memiliki koefisien yang lebih besar ($\beta = 0.553$; $t = 5.575$; $p < 0.001$). Perbedaan besarnya koefisien tidak dimaknai sebagai bukti universal bahwa WLB selalu lebih penting daripada disiplin, tetapi menunjukkan bahwa dalam model dan sampel BKPSDM Bombana, variasi WLB berasosiasi lebih kuat dengan variasi kinerja daripada disiplin kerja.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	t-statistik	p-value	Keputusan
H1	Disiplin Kerja $\rightarrow$ Kinerja Pegawai	0.416	3.986	<0.001	Didukung
H2	Work-Life Balance $\rightarrow$ Kinerja Pegawai	0.553	5.575	<0.001	Didukung

Sumber: Hasil bootstrapping SmartPLS 4 pada naskah sumber (5.000 resamples).

Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai

Dukungan terhadap H1 menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan bagian penting dari arsitektur kinerja pada organisasi pemerintah. Secara substantif, hubungan positif ini dapat dijelaskan karena kepatuhan pada waktu kerja, standar, SOP, serta penggunaan sarana secara bertanggung jawab mengurangi variasi perilaku yang tidak produktif dan meningkatkan keteraturan pelaksanaan tugas. Literatur mengenai conscientiousness memperlihatkan bahwa kecenderungan bekerja secara terorganisasi, bertanggung jawab, dan dapat diandalkan secara konsisten berkaitan dengan performance (Zell & Lesick, 2022; Watrin et al., 2023). Walaupun conscientiousness bukan konstruk yang identik dengan disiplin kerja, bukti tersebut mendukung mekanisme dasar bahwa regulasi diri dan konsistensi perilaku merupakan sumber kinerja.

Temuan ini juga dapat dibaca melalui perspektif self-regulation. Troll et al. (2022) menunjukkan bahwa strategi self-control membantu mempertahankan kinerja ketika struktur kerja menuntut pengaturan diri yang lebih besar. Dalam organisasi publik, mekanisme formal seperti SOP, target, dan evaluasi seharusnya memperkuat self-regulation, bukan sekadar meningkatkan tekanan. Demerouti (2024) menekankan bahwa performance management yang produktif perlu terhubung dengan perilaku proaktif dan job crafting, sedangkan Rosalina dan Jusoh (2024) menunjukkan bahwa konfigurasi organizational controls dapat berkaitan dengan counterproductive work behavior dan work performance. Dengan demikian, implikasi penelitian ini bukan memperkuat disiplin melalui hukuman semata, melainkan mengembangkan disiplin yang fair, jelas, konsisten, dan berorientasi hasil.

Dalam konteks BKPSDM, disiplin juga memiliki makna kelembagaan karena organisasi ini menangani fungsi kepegawaian dan pengembangan SDM pemerintah daerah. Keteladanan dalam kepatuhan prosedural memiliki nilai simbolik sekaligus operasional. Namun, koefisien disiplin yang lebih kecil daripada WLB mengingatkan bahwa compliance bukan satu-satunya jalur menuju kinerja. Kehadiran tepat waktu atau ketaatan prosedural tidak otomatis menghasilkan pelayanan berkualitas apabila pegawai mengalami kelelahan, konflik peran, atau kehilangan sumber daya personal.

Work-Life Balance dan Kinerja Pegawai

Dukungan terhadap H2 menunjukkan bahwa WLB merupakan faktor yang kuat dalam menjelaskan kinerja pegawai pada sampel ini. Temuan tersebut konsisten dengan meta-analisis Wong et al. (2020), yang menunjukkan bahwa pengaturan WLB berkaitan dengan outcome organisasi, serta dengan studi yang menempatkan kontrol terhadap batas kerja-nonkerja sebagai sumber pemulihan dan keberlanjutan performance (Chung & van der Lippe, 2020; Lu & Chou, 2020). Penelitian mengenai work-life management juga memperlihatkan bahwa praktik yang membantu pegawai mengelola tuntutan lintas domain dapat mendukung pemeliharaan tenaga kerja dan efektivitas (Yee et al., 2020). Sebaliknya, personal stress dan lemahnya pemulihan dapat meningkatkan burnout serta menekan performance (Peasley et al., 2020; Pagán-Castaño et al., 2020).

Pada level sosial, dukungan supervisor juga penting. Pan et al. (2021) menunjukkan bahwa perilaku supervisor yang mendukung keluarga dapat memengaruhi pengalaman work-family bawahan. Lee dan Shin (2023) juga menemukan bahwa perceived organizational dan supervisory support berhubungan dengan engagement melalui kebijakan WLB. Meta-analisis terbaru mengenai family-supportive supervisor behavior menguatkan bahwa dukungan atasan merupakan mekanisme penting bagi berbagai outcome pekerja (Luan et al., 2025). Bagi BKPSDM, hal ini berarti kebijakan WLB tidak hanya berupa fleksibilitas formal, tetapi juga bagaimana pimpinan mengelola beban kerja, tenggat, komunikasi di luar jam kerja, dan kebutuhan personal secara wajar.

Meskipun demikian, literatur mengingatkan bahwa WLB tidak selalu menghasilkan kinerja secara langsung. Susanto et al. (2022) menunjukkan pentingnya job satisfaction dan dukungan supervisor; Isa dan Indrayati (2023) menemukan WLB sebagai mekanisme dalam hubungan work-family conflict-performance; sedangkan Sutanto et al. (2024) menemukan bahwa pada pekerja Indonesia pengaruh WLB terhadap performance dapat bekerja melalui engagement dan kepuasan kerja. Setyaningrum et al. (2025) juga menunjukkan bahwa hubungan WLB-performance dapat dipengaruhi loyalitas, career calling, dan job embeddedness. Perbedaan ini justru memperkuat kontribusi penelitian saat ini: pada konteks BKPSDM Bombana, jalur langsung WLB-performance tetap signifikan setelah disiplin kerja dimasukkan ke model.

Bukti dari perubahan desain kerja juga mendukung interpretasi yang berhati-hati. Tinjauan Ferrara et al. (2022) menunjukkan bahwa remote working dapat menghasilkan manfaat dan biaya yang berbeda terhadap well-being dan performance. Studi sektor publik dan organisasi lain mengidentifikasi variasi pengalaman berdasarkan dukungan, intensitas telework, dan kondisi kerja (Saurombe et al., 2022; Varotsis, 2022; Vyas, 2022; Mele et al., 2023). Pada hybrid workplace, flexible work dapat mendorong engagement dan

performance (Naqshbandi et al., 2024), dan eksperimen Bloom et al. (2024) menunjukkan bahwa pengaturan hybrid dapat memperbaiki retensi tanpa merusak performance. Namun, Çivilidağ dan Durmaz (2024), Toscano et al. (2025), serta Austen et al. (2025) menegaskan bahwa efek fleksibilitas bergantung pada desain implementasi, beban kerja, dan kondisi individual. Oleh sebab itu, rekomendasi penelitian ini adalah fleksibilitas terkelola, bukan fleksibilitas tanpa struktur.

Aspek recovery juga penting untuk menjelaskan mengapa WLB dapat memiliki koefisien yang relatif kuat. Baktash dan Pütz (2025) menunjukkan bahwa psychological detachment dari pekerjaan berhubungan dengan well-being, sedangkan Demerouti (2025) menempatkan keseimbangan job demands dan resources sebagai inti desain pekerjaan yang mendukung kesejahteraan dan kinerja masa depan. Bukti meta-analitik menunjukkan bahwa work engagement berhubungan positif dengan performance (Corbeanu & Iliescu, 2023), sementara burnout memiliki hubungan negatif dengan job performance (Corbeanu et al., 2023). Pada pekerja yang menjalankan pola kerja dari rumah, karakter tugas dan kemampuan individual juga menentukan performance (Jayanandana & Jayathilaka, 2023). Dengan demikian, WLB pada ASN dapat dipahami sebagai mekanisme konservasi sumber daya yang membantu pegawai mempertahankan energi, fokus, dan keterlibatan dalam menjalankan pelayanan.

Kontribusi Teoretis dan Implikasi Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memberikan tiga kontribusi. Pertama, penelitian mengintegrasikan dua mekanisme yang biasanya dipelajari secara terpisah: disiplin sebagai regulasi perilaku formal dan WLB sebagai regulasi sumber daya personal. Kedua, hasil menunjukkan bahwa keduanya berasosiasi positif dengan performance secara simultan, sehingga pendekatan public HRM yang mempertentangkan kontrol dengan kesejahteraan menjadi kurang memadai. Ketiga, koefisien WLB yang lebih besar menyediakan bukti kontekstual bahwa dalam organisasi beraturan tinggi sekalipun, keberlanjutan sumber daya personal tetap menjadi bagian penting dari kinerja. Perspektif ini konsisten dengan perkembangan literatur yang semakin menempatkan well-being, engagement, self-regulation, dan job resources sebagai bagian integral dari performance management (Becker et al., 2022; Corbeanu & Iliescu, 2023; Demerouti, 2024, 2025; Barbieri et al., 2025).

Secara praktis, BKPSDM Kabupaten Bombana perlu menerapkan disiplin yang berorientasi outcome: kejelasan standar, ketepatan waktu, konsistensi SOP, role modeling pimpinan, serta konsekuensi yang adil. Pada saat yang sama, organisasi perlu mengelola workload, mengurangi komunikasi kerja non-esensial di luar jam kerja, memperkuat dukungan supervisor, dan menyediakan fleksibilitas yang sesuai dengan karakter pelayanan. Temuan tentang flexible public-sector work menunjukkan bahwa manfaat fleksibilitas muncul ketika koordinasi, kognitif demands, dan sumber daya pendukung dikelola dengan baik (Palumbo, 2024; Barbieri et al., 2025). Karena itu, kebijakan disiplin dan WLB sebaiknya didesain sebagai portofolio HRM yang saling melengkapi, bukan sebagai dua agenda terpisah.

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, data berasal dari satu instansi dan hanya 46 responden sehingga generalisasi ke pemerintah daerah lain harus dilakukan dengan hati-hati. Kedua, desain cross-sectional tidak memungkinkan inferensi kausal yang kuat atau pengamatan perubahan perilaku dari waktu ke waktu. Ketiga, penggunaan self-report membuka kemungkinan common-method bias. Keempat, model hanya mencakup dua

prediktor dan belum menguji mekanisme seperti engagement, job satisfaction, burnout, perceived organizational support, atau public service motivation. Penelitian selanjutnya perlu menggunakan multi-agency samples, desain longitudinal, data kinerja objektif, serta menguji mediator dan moderator yang telah diidentifikasi literatur kontemporer.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian menyimpulkan bahwa disiplin kerja dan work-life balance sama-sama berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Bombana. Disiplin kerja menunjukkan $\beta = 0.416$ ($p < 0.001$), sedangkan work-life balance menunjukkan $\beta = 0.553$ ($p < 0.001$). Model menjelaskan 86.7% variasi kinerja pegawai ($R^2 = 0.867$). Dalam konteks penelitian ini, WLB memiliki koefisien terstandar yang lebih besar daripada disiplin, tetapi hasil tersebut tidak dimaknai sebagai dominasi universal; ia menunjukkan bahwa pada organisasi pemerintah yang sangat terformal, pengelolaan sumber daya personal tetap memiliki peran substansial di samping kepatuhan terhadap aturan dan prosedur.

Kontribusi utama penelitian adalah perspektif dual-regulation: kinerja publik diperkuat ketika formal behavioral regulation melalui disiplin berjalan bersama personal-resource regulation melalui work-life balance. BKPSDM disarankan memperkuat kejelasan standar, konsistensi penegakan aturan, dan keteladanan pimpinan sekaligus mengelola beban kerja, dukungan supervisor, batas komunikasi kerja, dan fleksibilitas yang layak. Karena penelitian terbatas pada satu instansi dan desain cross-sectional, penelitian selanjutnya perlu memperluas unit organisasi, menggunakan desain longitudinal atau time-lagged, memasukkan ukuran kinerja objektif, dan menguji mekanisme mediasi atau moderasi yang dapat menjelaskan kapan disiplin dan WLB paling efektif meningkatkan kinerja.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bombana serta seluruh responden yang telah mendukung pelaksanaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Austen, A., Piwowar-Sulej, K., & Wąsowicz, J. G. (2025). "Give me some flexibility and I will perform better": Longitudinal lessons on the antecedents of job performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(4), 864-883. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2023-0568>
- Baktash, M. B., & Pütz, L. (2025). Detach to thrive: Psychological detachment from work and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 26, Article 54. <https://doi.org/10.1007/s10902-025-00883-7>
- Barbieri, B., Bellini, D., Batzella, F., Mondo, M., Pinna, R., Galletta, M., & De Simone, S. (2025). Flexible work in the public sector: A dual perspective on cognitive benefits and costs in remote work environments. *Public Personnel Management*, 54(1), 99-129. <https://doi.org/10.1177/00910260241275241>
- Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, 61(4), 449-464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>

- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schubert, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103168. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
- 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>
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151, 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Civilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: A mini review. *Frontiers in Psychology*, 15, 1398309. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111-122. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
- Corbeanu, A., Iliescu, D., Ion, A., & Spînu, R. (2023). The link between burnout and job performance: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(4), 599-616. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2209320>
- Demerouti, E. (2024). Toward a better understanding of self-regulation promoting interventions: When performance management and job crafting meet. *Human Resource Management*, 63(5), 849-867. <https://doi.org/10.1002/hrm.22236>
- Demerouti, E. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design? *Journal of Business Research*, 192, 115296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115296>
- Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the role of remote working on employees' performance and well-being: An evidence-based systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12373. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Hair, J. F., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Isa, M., & Indrayati, N. (2023). The role of work-life balance as mediation of the effect of work-family conflict on employee performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, a1910. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1910>
- Jayanandana, N., & Jayathilaka, R. (2023). Factors affecting job performance of Sri Lankan IT professionals working from home. *PLOS ONE*, 18(12), e0295305. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295305>
- Lee, S. E., & Shin, G. (2023). The effect of perceived organizational and supervisory support on employee engagement during COVID-19 crises: Mediating effect of work-life balance policy. *Public Personnel Management*, 52(3), 401-428. <https://doi.org/10.1177/00910260231171395>
- Lu, L., & Chou, C.-Y. (2020). Protecting job performance and well-being in the demanding work context: The moderating effect of psychological detachment for Chinese employees. *Applied Psychology*, 69(4), 1199-1214. <https://doi.org/10.1111/apps.12216>

- Luan, Y., Zhao, G., & Wang, N. (2025). Consequences of family-supportive supervisor behaviour: A meta-analytic review. *South African Journal of Business Management*, 56(1), a4642. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v56i1.4642>
- Mele, V., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*, 83(6), 1649-1666. <https://doi.org/10.1111/puar.13734>
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024). The future of work: Work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5-26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469-474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Palumbo, R. (2024). Making sense of the relationship between involvement and work-life balance: Empirical insights from the public sector. *International Journal of Public Administration*, 47(10), 663-679. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2166065>
- Pan, S.-Y., Chuang, A., & Yeh, Y.-J. (2021). Linking supervisor and subordinate's negative work-family experience: The role of family supportive supervisor behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(1), 17-30. <https://doi.org/10.1177/1548051820950375>
- Peasley, M. C., Hochstein, B., Britton, B. P., Srivastava, R. V., & Stewart, G. T. (2020). Can't leave it at home? The effects of personal stress on burnout and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 117, 58-70. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.014>
- Rosalina, K., & Jusoh, R. (2024). Levers of control, counterproductive work behavior, and work performance: Evidence from Indonesian higher education institutions. *SAGE Open*, 14(3), 1-24. <https://doi.org/10.1177/21582440241278455>
- Saurombe, M. D., Rayners, S. S., Mokgobu, K. A., & Manka, K. (2022). The perceived influence of remote working on specific human resource management outcomes during the COVID-19 pandemic. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, a2033. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.2033>
- Setyaningrum, R. P., Siswanti, I., & Muafi, M. (2025). How career calling and job embeddedness shape the work-life balance-performance relationship. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, a2948. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2948>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Sutanto, E. M., Sigols, P. J., & Wijaya, E. N. (2024). Work-life balance, employee engagement, job satisfaction, and Indonesian employees' performance. *International Journal of Business and Society*, 25(3), 832-851. <https://doi.org/10.33736/ijbs.8355.2024>

2738

JIRK

Journal of Innovation Research and Knowledge

Vol.6, No.5, Oktober 2026

<https://doi.org/10.53625/jirk.v6i5.13332>

Accredited

SINTA 4



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN