JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i4
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 9 Februari 2026 | **Revised:** 4 April 2026 | **Accepted:** 16 April 2026

Pengaruh *Flexible Working* dan *Human Resources Support* terhadap Produktivitas Serta Dampaknya terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat)

Nurdiansyah Nurdiansyah[1], Vera Pujani[2], Harif Amali Rivai[3]
[1]Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas, Padang, Indonesia, Dianzaki92@gmail.com
[2]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas, Padang, Indonesia, verapujani@eb.unand.ac.id
[3]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas, Padang, Indonesia, harifamalirivai@eb.unand.ac.id

Corresponding Author: Dianzaki92@gmail.com[1]

Abstract: *This study investigates the relationships between flexible working and HR support on productivity and their subsequent effects on performance. Data were collected through a questionnaire distributed across all units and employees at the Bank Indonesia Representative Office of West Sumatra Province, yielding 57 respondents. The data were analyzed using the Partial Least Squares (PLS) approach with SmartPLS, covering the assessment of the measurement model (outer model), structural model (inner model), and hypothesis testing. The findings reveal that (1) HR support does not have a significant effect on productivity; (2) HR support has a positive and significant effect on performance; (3) flexible working has a positive and significant effect on performance; (4) flexible working has a positive and significant effect on performance; and (5) productivity has a positive and significant effect on performance. These results suggest that flexible work policies, such as adaptive working hours and hybrid arrangements including training, seminars, workshops, and alternative working methods can be sustained as post-pandemic management strategies to enhance employee performance.*

Keywords: *Flexible Working, Human Resources Support, Productivity, Performance*

Abstrak: Penelitian ini dilakukan untuk investigasi analisis hubungan flexible working, Human Resources Support terhadap produktivitas serta dampaknya terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar di seluruh unit dan karyawan di kantor perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat sebanyak 57 responden. Metode analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS mulai dari model pengukuran (outer model), model struktural (inner model), dan pengujian hipotesis. Hasil temuan menunjukkan bahwa (1) Human Resources Support tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas; (2)Human Resources Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; (3)flexible working berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; (4)flexible working berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; (5)produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kebijakan kerja fleksibel, seperti pengaturan jam kerja adaptif atau kebijakan hybrid seperti pelatihan, seminar, maupun

workshop serta metode kerja alternatif, dapat dipertahankan sebagai strategi manajemen pascapandemi untuk meningkatkan kinerja.

Kata Kunci: *Flexible Working*, *Human Resources Support*, Produktivitas, Kinerja

PENDAHULUAN

Human Resources (HR) merupakan salah satu aspek paling krusial yang menentukan keunggulan bersaing perusahaan. Dukungan *Human Resources* yang mencakup inisiatif strategis seperti pengembangan talenta, manajemen kinerja, serta kesejahteraan karyawan menjadi faktor utama dalam mengoptimalkan kinerja organisasi (Cooke et al., 2020). Dukungan *Human Resources* dan produktivitas adalah sebuah siklus yang harus dimiliki dalam praktik pengelolaan *Human Resources* (Hernita et al., 2021). Untuk mencapai optimalisasi kinerja perusahaan, apakah tuntutan peningkatan produktivitas juga membutuhkan dukungan *Human Resources* yang lebih baik?, dan sistem kerja fleksibel bisa menjadi satu strategi tambahan dalam mencapai produktivitas dan kinerja perusahaan?.

Menurut Bos-Nehles et al. (2023) dan Wahab & Tatoglu (2020), produktivitas sering dipandang sebagai indikator dasar efisiensi operasional. Produktivitas mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengubah sumber daya terutama modal manusia menjadi aktivitas bernilai tambah. Di sini bisa dilihat bahwa produktivitas lebih kepada kinerja individu dibanding kinerja perusahaan. Namun, produktivitas yang tinggi belum tentu langsung berbanding lurus dengan peningkatan kinerja perusahaan. Tanpa sistem dukungan SDM yang memadai, potensi produktivitas karyawan dapat tidak termanfaatkan secara optimal. Sebaliknya, mekanisme dukungan SDM yang kuat dapat meningkatkan motivasi, menurunkan tingkat *turnover*, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pencapaian kinerja jangka panjang (Bos-Nehles et al., 2023).

Menurut Hernita et al. (2021), kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat menentukan tingkat produktivitas, mutu *output* yang dihasilkan, serta kinerja yang ditunjukkan secara keseluruhan. Dengan kata lain, sumber daya manusia merupakan fondasi utama dari keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran fundamental dalam mengarahkan dan mengembangkan potensi individu agar produktif dan berkualitas. Hampir seluruh fungsi utama dalam MSDM seperti rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hingga sistem kompensasi berkontribusi secara sinergis dalam tugas inti ini, yaitu mengelola dan meningkatkan kualitas SDM organisasi.

Namun demikian, bila terjadi permasalahan mendasar dalam pengelolaan SDM, maka produktivitas tidak dapat semata-mata diandalkan melalui sistem dan prosedur organisasi yang bersifat struktural. Pada tingkat individu, produktivitas tidak hanya berkaitan dengan efisiensi kerja, tetapi juga erat kaitannya dengan kemampuan organisasi untuk memenangkan hati dan pikiran para karyawannya. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, menginspirasi, dan memberdayakan, organisasi memiliki peluang lebih besar untuk memaksimalkan kontribusi SDM secara berkelanjutan (Hernita et al., 2021).

Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam membangun keunggulan bersaing tidak hanya bergantung pada strategi bisnis atau efisiensi proses, tetapi juga pada sejauh mana organisasi mampu mengelola sumber daya manusianya secara strategis dan holistik. Dalam konteks ini, dukungan sumber daya manusia (*Human Resources Support*) memegang peranan penting sebagai katalisator yang menjembatani kebutuhan individu dan tujuan organisasi. *Human Resources Support* tidak hanya mencakup aspek administratif, tetapi juga mencerminkan dukungan strategis yang terintegrasi seperti penyediaan pelatihan yang relevan, sistem umpan balik yang efektif, peluang pengembangan karier, hingga kesejahteraan psikologis dan emosional karyawan (Kumar & Tarkar, 2024).

Ketika dukungan semacam ini diberikan secara konsisten, individu dalam organisasi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, semangat kerja yang meningkat, dan keinginan untuk berkontribusi secara optimal. Hal ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas, baik secara individu maupun kolektif. Lebih jauh lagi, produktivitas yang tinggi dari sumber daya manusia akan tercermin pada kinerja organisasi secara keseluruhan, baik dalam bentuk efisiensi operasional, kualitas layanan, inovasi, maupun daya saing pasar. Namun, dalam banyak organisasi, hubungan antara *Human Resources Support*, produktivitas, dan kinerja masih belum terkelola secara optimal. Beberapa organisasi masih memandang fungsi SDM sebatas peran administratif, tanpa menyadari potensi strategisnya dalam membentuk budaya kerja yang produktif dan adaptif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi terutama di negara berkembang seperti Indonesia untuk mengadopsi pendekatan manajemen SDM yang lebih strategis dan berbasis pada data. Dengan cara ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mendukung produktivitas, tetapi juga mendorong kinerja yang unggul secara berkelanjutan (Kumar & Tarkar, 2024).

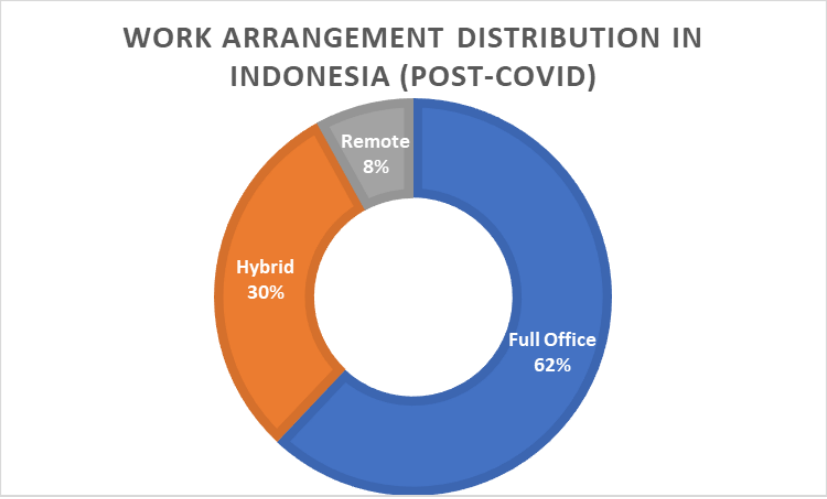
Studi analisis ini dilakukan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat. Secara singkat, Bank Indonesia (BI) adalah bank sentral Republik Indonesia yang independen dan didirikan untuk mencapai serta memelihara kestabilan nilai rupiah. Tujuannya mencakup kestabilan nilai rupiah terhadap barang dan jasa (inflasi) serta terhadap mata uang asing (kurs). Untuk mencapai tujuan ini, BI memiliki tiga pilar utama tugas: menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, serta mengatur dan mengawasi perbankan dalam rangka menjaga stabilitas sistem keuangan.

Dalam konteks transformasi ekonomi dan dinamika pasar tenaga kerja yang semakin kompleks, produktivitas organisasi menjadi salah satu determinan utama daya saing lembaga keuangan, termasuk bank sentral. Sebagai otoritas moneter yang berperan strategis dalam menjaga stabilitas sistem keuangan dan mendorong pertumbuhan ekonomi, BI dituntut untuk memastikan bahwa kinerja organisasinya berjalan secara optimal dan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Namun, tantangan baru seperti percepatan digitalisasi, perubahan ekspektasi tenaga kerja, serta pergeseran pola kerja pasca-pandemi telah mengubah secara fundamental cara organisasi publik, termasuk bank sentral, dalam mengelola sumber daya manusianya.

Dalam konteks tersebut, produktivitas pegawai menjadi faktor krusial karena berkaitan langsung dengan efektivitas kebijakan, kecepatan respons terhadap dinamika ekonomi, dan kualitas layanan publik yang dihasilkan. Produktivitas tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh dukungan sumber daya manusia (*Human Resources Support*) seperti pelatihan, pengembangan karier, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi. Dukungan yang kuat dari fungsi SDM terbukti memperkuat keterlibatan pegawai, meningkatkan kapabilitas adaptif, serta mendorong pencapaian kinerja organisasi yang lebih tinggi.

Perubahan pola kerja yang terjadi selama pandemi COVID-19 mendorong banyak organisasi, termasuk institusi regulator, untuk mengadopsi pengaturan kerja yang lebih fleksibel sebagai respons terhadap kondisi darurat. Namun, seiring dengan membaiknya situasi pascapandemi, sebagian organisasi termasuk Bank Indonesia kembali menerapkan pola kerja konvensional berbasis kehadiran fisik penuh. Kondisi ini menimbulkan dinamika baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait bagaimana pengalaman fleksibilitas kerja sebelumnya memengaruhi produktivitas, dukungan sumber daya manusia, dan kinerja pegawai dalam situasi kerja yang telah kembali normal.

Di era pascapandemi, Bank Indonesia telah menghentikan WFH dan kembali ke pola kerja konvensional, namun pengalaman kerja fleksibel tetap memengaruhi ekspektasi dan perilaku pegawai. Perbedaan antara preferensi pegawai terhadap fleksibilitas kerja dan kebijakan organisasi berpotensi berdampak pada produktivitas dan kinerja pegawai jika tidak dikelola oleh *Human Resources Support* secara efektif.



Gambar 1. Pengalaman *flexible working* pasca pandemi
Sumber: PricewaterhouseCoopers, 2023

Gambar di atas mengindikasikan bahwa pengalaman *flexible working* pascapandemi tetap relevan dalam memengaruhi perilaku dan ekspektasi kerja. Menurut data dari PricewaterhouseCoopers (PwC), 62% pekerja di Indonesia menunjukkan telah kembali bekerja sepenuhnya di kantor, 30% bekerja dengan sistem *hybrid,* dan 8% tetap melanjutkan bekerja secara daring (*remote*). Akibat dari preferensi sistem kerja yang berbeda tiap karyawan, maka ada potensi penurunan motivasi akibat ketidak sesuaian ekspetasi yang mempengaruhi produktivitas. Pengalaman bekerja fleksibel saat pandemi tidak sepenuhnya hilang, hal ini berpotensi mempengaruhi cara pegawai bekerja, koordinasi, dan adaptasi terhadap perubahan organisasi. Terakhir, perubahan struktur kerja bisa memengaruhi kinerja SDM dalam jangka menengah/panjang, *Human Resources Support* menjadi kunci dalam transisi produktivitas dan menjaga kinerja organisasi.

Tabel 1. Hasil survey tingkat pemahaman literasi rupiah

No	Tahun	Target Awareness	Realisasi
1	2023	100%	76%
2	2024	100%	78%
3	2025	100%	82%

Sumber: (Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat, 2025)

Data diatas merupakan hasil survey tingkat pemahaman literasi Rupiah yang sudah dilakukan oleh Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat kepada audiens seperti anak-anak, pelajar, pemuda, dan ibu rumah tangga. Dari tahun 2023 sampai tahun 2025 mengalami peningkatan kinerja sebesar 6%.

Transformasi kelembagaan dan tuntutan kinerja di lingkungan BI menambah urgensi untuk memahami bagaimana variabel *flexible working*, produktivitas, *Human Resources Support* dan kinerja saling terkait dalam konteks kerja yang telah kembali normal. Mengingat peran strategis BI dalam mendukung stabilitas makroekonomi, urgensi penelitian ini terletak pada upaya memberikan *evidence-based insight* mengenai bagaimana interaksi antara produktivitas, dukungan SDM, dan fleksibilitas kerja dapat mempengaruhi kinerja organisasi bank sentral. Temuan dari studi ini diharapkan dapat memberikan dasar empiris bagi perumusan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif, berorientasi hasil, dan selaras dengan tuntutan transformasi organisasi modern.

METODE

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian *explanatory* yaitu penelitian yang digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh suatu variabel dalam suatu situasi tertentu. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yakni penelitian yang sifatnya dapat dihitung jumlahnya dengan menggunakan metode statistik. Tujuan yang ingin di capai dalam penelitian

ini adalah untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis. Pada studi yang melakukan pengujian terhadap hipotesis biasanya menjelaskan mengenai keterkaitan antar variabel, atau menjelaskan perbedaan antara golongan-golongan yang ada pada dua atau lebih variabel dalam sebuah penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan hubungan antara produktivitas, *HR support*, *flexible working,* dan kinerja perusahaan di Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji Hipotesis

Tabel 2. Uji Hipotesis

No.	Hipotesis	Koefisien	P Values	Hasil
1	*HR support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas	Positif	0.829	H1 Ditolak
2	*HR support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Positif	0.018	H2 Diterima
3	*Flexible Working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Positif	0.002	H3 Diterima
4	*Flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas	Positif	0.015	H4 Diterima
5	Produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Positif	0.046	H4 Diterima

Sumber : Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 4.20, bisa disimpulkan bahwa hipotesis H1 ditolak karena nilai signifikansi *p-value* > 0,05. Hipotesis H2 diterima dimana *HR support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hipotesis H3 diterima dimana *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hipotesis H4 diterima dimana *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. Hipotesis H5 diterima dimana produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pembahasan

Hubungan *Human Resources Support* Terhadap Produktivitas

Berdasarkan hasil pengolahan data yang sudah ada, hipotesis H1 ditolak dimana *HR support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dengan tingkat signifikansi lebih dari 5%.

Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa dukungan HR memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap produktivitas, seperti yang dilaporkan oleh Subramony et al. (2022) serta Hernita et al. (2021). Studi-studi tersebut menekankan bahwa investasi pada fungsi SDM, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan sistem umpan balik yang berkelanjutan, dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Demikian pula, penelitian Yunus et al. (2023) menunjukkan bahwa perhatian terhadap beban kerja serta arahan dan umpan balik yang jelas dari fungsi SDM berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas pegawai.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan studi sebelumnya dapat dijelaskan oleh perbedaan konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan. Hasil temuan penelitian ini sejalan dengan Wahab & Tatoglu (2020) yang menyatakan dukungan HR pada suatu sektor bisnis bisa memiliki karakter dan kebutuhan berbeda-beda. Sektor manufaktur dihadapkan tantangan pekerja jumlah besar sehingga seringkali banyak pekerja yang luput dari perhatian.

Dalam organisasi sektor publik dan regulator, seperti institusi kebijakan moneter dan sistem pembayaran, produktivitas individu tidak selalu menjadi indikator utama kinerja karena output kerja bersifat kolektif, terstandarisasi, dan diatur oleh prosedur formal. Selain itu, meskipun dukungan SDM telah diberikan, pegawai mungkin lebih dipengaruhi oleh sistem

birokrasi, regulasi internal, serta budaya organisasi yang menekankan kepatuhan dan stabilitas dibandingkan efisiensi individu. Dengan demikian, peran *HR support* dalam mendorong produktivitas menjadi kurang terlihat secara statistik.

Hubungan *Human Resources Support* Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data yang sudah ada, hipotesis H2 diterima dimana *HR support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi di bawah 5%. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian dari Chang (2024) dan Zhou, Xia, W., & Feng (2024) menunjukkan bahwa aktivitas dan dukungan dari HR berperan penting dalam peningkatan kinerja organisasi.

Ketika sistem dukungan berjalan optimal, karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik dan menunjukkan performa yang lebih tinggi. HR support berperan sebagai alat strategis yang mendorong kinerja karyawan. Ketika dukungan ini diwujudkan dalam bentuk kebijakan SDM yang pro-karyawan, performa individu akan meningkat secara signifikan dan berdampak pada kinerja perusahaan (Chen et al., 2022). Dukungan ini bisa dalam bentuk bantuan dan dukungan komunikasi, pelatihan, dan pengakuan terhadap karyawan (Ismail et al., 2021). Bahkan, praktik SDM berbasis IT akan menghasilkan dukungan HR lebih cepat dan efektif merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja (Shahreki, 2019).

Hubungan *Flexible Working* Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data yang sudah ada, hipotesis H3 diterima dimana *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi di bawah 5%. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian dari Sekhar & Patwardhan (2023); Kyriakidou et al. (2023); Chatterjee et al. (2022) dan Ghali-zinoubi et al. (2024), *flexible working* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mekanisme tidak langsung. Penerapan *flexible working* memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja, sehingga membantu meningkatkan keseimbangan kerja kehidupan, menurunkan tingkat stres, serta mengurangi konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga. Kondisi ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, produktif, dan menunjukkan kualitas kinerja yang lebih baik.

Temuan ini relevan dalam konteks organisasi regulator pascapandemi, di mana pengalaman bekerja secara fleksibel selama periode pascapandemi telah membentuk ekspektasi dan pola kerja baru di kalangan pegawai. Meskipun sistem kerja telah kembali normal, fleksibilitas yang diberikan organisasi baik dalam bentuk pengaturan waktu kerja, kebijakan *hybrid* seperti pelatihan, seminar, maupun *workshop* serta metode kerja alternatif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak hanya bersifat respons darurat, tetapi juga merupakan strategi manajemen sumber daya manusia yang tetap relevan untuk meningkatkan kinerja dalam lingkungan kerja birokratis dan terstandarisasi seperti organisasi regulator. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian dari Wanambisi (2023) yang menyebutkan bahwa praktik kerja *flexible* ini membantu karyawan mengelola waktu kerja dengan lebih baik, mengurangi tekanan kerja, serta meningkatkan kolaborasi dan efisiensi penyelesaian tugas sehingga meningkatkan kinerja.

Hubungan *Flexible Working* Terhadap Produktivitas

Berdasarkan hasil pengolahan data yang sudah ada, hipotesis H4 diterima dimana *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi di bawah 5%. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian dari Angelici & Profeta (2024); Davidescu et al. (2020); Bergefurt et al. (2024); Boltz et al. (2023); Lee et al. (2024); Zamani & Gum (2019) yang menjelaskan bahwa untuk melakukan tugas atau aktivitas konsentratif dan kolaboratif disarankan untuk mendesain ulang lingkungan kantor untuk mendukung kedua jenis

aktivitas kerja karena pengalaman dan dukungan lingkungan kerja (baik di rumah maupun di kantor) sehingga meningkatkan produktivitas. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan Felstead & Reuschke (2023) yang menyebutkan interaksi sosial yang terbatas dengan rekan kerja adalah salah satu alasan utama berkurangnya produktivitas.

Temuan penelitian ini juga mempertegas hasil penelitian dari Choudhury et al. (2021) dimana bentuk fleksibilitas dari WFH (*Work From Home*) ke WFA (*Work From Anywhere*) juga mampu meningkatkan produktivitas dan mencapai kinerja yang lebih maksimal dalam masa pasca pandemi. Walaupun ada beberapa perusahaan kembali bekerja di kantor, setiap perusahaan memiliki karakter dan tantangan tersendiri tergantung sektor industrinya. Perubahan ini memberikan sinyal bahwa fleksibilitas kerja dipandang sebagai bentuk dukungan perusahaan, yang kemudian dibalas oleh pegawai melalui peningkatan produktivitas dan kinerja.

Hubungan Produktivitas dan Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data yang sudah ada, hipotesis H5 diterima dimana produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi di bawah 5%. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian dari (Sauermann, 2023; Susanto et al., 2023; Wahab & Tatoglu, 2020; Shahreki, 2019; Atkinson et al., 2022; Zhou et al., 2024; Tortia et al., 2022).

Desakan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas mendorong fungsi HR agar lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan sebagai wujud hubungan timbal balik yang setara. Dalam konteks ini, peningkatan dukungan dari HR berpotensi memperkuat performa perusahaan secara keseluruhan (Zhou et al., 2024).

Dapat disimpulkan bahwa, mekanisme produktivitas untuk mencapai kinerja harus melalui tahapan salah satunya adalah dukungan HR. Beberapa penelitian terdahulu menyebutkan bahwa perusahaan harus melakukan transformasi HR berbasis IT (Shahreki, 2019), melakukan investasi lebih dalam anggaran dan teknologi (Subramony et al., 2022), memberikan perhatian, fasilitas, dan komunikasi yang baik kepada karyawan, maka upaya seperti pelatihan atau sistem insentif akan berdampak lebih signifikan terhadap kinerja (Ismail et al., 2021; Chen et al., 2022), perhatian terhadap beban kerja sangat kuat (Yunus et al., 2023). Secara tidak langsung, perusahaan bisa mempertahankan karyawan/unit yang produktif, efisiensi alokasi sumber daya SDM, strategi retensi dan pengembangan (Baharin, Halal, Aji, Yussof, & Saukani, 2020).

Temuan dalam penelitian ini juga diperkuat dari hasil penelitian dari Shrouf et al. (2021) selain hubungan langsung, produktivitas juga bisa menjadi peran mediasi dalam konteks HR dan kinerja perusahaan, khususnya kinerja strategis perusahaan pada sektor perbankan. Aktivitas HR dalam perusahaan yang baik dalam memenuhi kebutuhan karyawan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dan pada akhirnya juga meningkatkan kinerja perusahaan perbankan.

KESIMPULAN

1. Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan hubungan antara Human Resources support, flexible working, dan produktivitas terhadap kinerja di kantor perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan menggunakan kuesioner yang disebar seluruh unit dan karyawan di kantor perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Barat sebanyak 57 responden
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis H2 diterima dimana Human Resources Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Hipotesis H3 diterima dimana flexible working berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hipotesis H4 diterima dimana flexible working berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja. Hipotesis H5 diterima dimana flexible working berpengaruh positif dan signifikan

3. Dalam organisasi sektor publik dan regulator, seperti institusi kebijakan moneter dan sistem pembayaran, produktivitas individu tidak selalu menjadi indikator utama kinerja karena output kerja bersifat kolektif, terstandarisasi, dan diatur oleh prosedur formal. Selain itu, meskipun dukungan SDM telah diberikan, pegawai mungkin lebih dipengaruhi oleh sistem birokrasi, regulasi internal, serta budaya organisasi yang menekankan kepatuhan dan stabilitas dibandingkan efisiensi individu. Dengan demikian, peran Human Resources support dalam mendorong produktivitas menjadi kurang terlihat secara statistik.
4. Temuan lain dalam penelitian ini juga secara umum memperkuat beberapa penelitian terdahulu dan memperkaya temuan dalam konteks hubungan Human Resources support, flexible working, dan kinerja. Beberapa penelitian terdahulu banyak melakukan penelitian pada perusahaan perbankan dan industri manufaktur, dimana suatu sektor bisnis bisa memiliki kebutuhan, dan tantangan berbeda-beda. Temuan dalam penelitian ini memperkaya dari organisasi sektor publik dan regulator.

REFERENSI

Angelici, M., & Profeta, P. (2024). Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints. *Management Science*, *70*(3), 1680–1705.

Atkinson, C., Lupton, B., & Kynighou, A. (2022). Small firms, owner managers and (strategic ?) human resource management. *Human Resource Management Journal*, *32*(2), 449–469. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12406

Bergefurt, L., Boogert, P. F. Van Den, Appel-meulenbroek, R., & Kemperman, A. (2024). The interplay of workplace satisfaction, activity support, and productivity support in the hybrid work context. *Building and Environment*, *261*, 111729.

Boltz, M., Diaz, A. M., Cockx, B., & Salas, L. M. (2023). How Does Working-Time Flexibility Affect Workers' Productivity in a Routine Job? Evidence from a Field Experiment How Does Working-Time Flexibility Affect Workers' Productivity in a Routine Job? Evidence from a Field Experiment. *British Journal of Industrial Relations*, *61*(1), 159–187.

Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., &, & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, *25*(4), 725–739.

Chang, R. (2024). The Impact of Employees Health and Well-being on Job Performance. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, *29*(1), 372–378.

Chen, T., Hao, S., Ding, K., F., X., Li, G., &, & Liang, X. (2022). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations: The International Journal, 42(1), 42*(1), 166–179. https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, *139*, 1501-1512.

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. *Strategic Management Journal*, *42*(4), 655–683.

Cooke, F. L., Xiao, M., & Chen, Y. (2020). Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example. *Human Resource Management*, *60*(1), 89-118. https://doi.org/10.1002/hrm.22029

Davidescu, A. A., Apostu, S., & Paul, A. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, *12*(15), 6086.

Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic business

sustainability and strengthening human resource capacity based on increasing the productivity of small and medium enterprises (SMES) in Makassar city, Indonesia. *Sustainability*, *13*(6), 3177.

Ismail, A. I., Majid, A. H. A., Jibrin-Bida, M., &, & Joarder, M. H. R. (2021). Moderating Effect of Management Support on the Relationship Between HR Practices and Employee Performance in Nigeria. *Global Business Review*, *22*(1), 132–150. https://doi.org/10.1177/0972150918811487

Kumar, K., & Tarkar, P. (2024). Influence of sustainable human resource management on sustainability performance of the organization: Exploring the mediating role of organizational citizenship behaviour towards sustainability. *Journal of the Knowledge Economy*, *16*(2), 8727–8754. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02182-7

Kyriakidou, O., Vassilopoulou, J., &, & Groutsis, D. (2023). Flexible Working Arrangements, Ostracism and Inequality: The Role of LMX and Servant Leadership. *In Contemporary Approaches in Equality, Diversity and Inclusion: Strategic and Technological Perspectives.*, 171-192. Emerald Publishing Limited.

Sauermann, J. (2023). Performance measures and worker productivity. *Performance Measures and Worker Productivity. IZA World of Labor.* https://doi.org/10.15185/izawol.260.v2

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. *Chicheter: Wiley*.

Sekhar, C., &, & Patwardhan, M. (2023). Flexible working arrangement and job performance: the mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(5), 1221–1238. https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0396

Shahreki, J. (2019). The Use and Effect of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Productivity. *Journal of Soft Computing & Decision Support Systems*, *6*(5).

Subramony, M., Guthrie, J. P., &, & Dooney, J. (2022). Investing in HR? Human resource function investments and labor productivity in US organizations. *Management and Organizational Effectiveness*, 83–106. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1783343

Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Ali, H., & Rony, Z. T. (2023). Employee Performance and Talent Management Impact Increasing Construction Company Productivity. *Journal of Psychology and Health Science*, *1*(4), 144–152.

Tortia, E. C., Sacchetti, S., & & López-Arceiz, F. J. (2022). A human growth perspective on sustainable HRM practices, worker well-being and organizational performance. *Sustainability*, *14*(17), 11064.

Yunus, S., Whitfield, K., &, & Sayed Mostafa, A. M. (2023). High-performance HR practices, job demands and employee well-being: The moderating role of managerial support. *Stress and Health*, *39*(5), 1106–1123.

Zhou, C., Xia, W., &, & Feng, T. (2024). Adopting relationship trust and influence strategy to enhance green customer integration: a social exchange theory perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *39*(8), 1669–1686. https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2022-0236

Zhou, C., Xia, W., &, & Feng, T. (2024). Adopting relationship trust and influence strategy to enhance green customer integration: a social exchange theory perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *39*(8), 1669–1686. https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2022-0236