

Pengaruh Flexible Working Arrangement, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan

Shohibul Umam^{1*}, Indira Santi Kertabudi²

^{1,2} Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta, Indonesia

¹ shohib.umam1991@gmail.com; ² indirasanti22@gmail.com

* Corresponding Author

ARTICLE INFO

Article history :

Received : Maret 21, 2025

Revised : Mei 24, 2025

Accepted : Juni 15, 2025

Keywords :

Flexible Working Arrangement;

Motivation;

Work Environment;

Job Satisfaction;

Employee Performance;



Copyright (c) 2026

Jurnal Reformasi Administrasi:

Jurnal Ilmiah untuk Mewujudkan

Masyarakat Madani

ABSTRACT

This research was conducted with the aim of analyzing and evaluating the influence of flexible working arrangements (FWA), motivation, and work environment on job satisfaction and its impact on employee performance at the Directorate General of Treasury. The research method used is quantitative, using questionnaires as a tool for data collection. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 4.0. The sample for this research consisted of 192 respondents. The results of the research indicate that FWA significantly influences job satisfaction with a t-statistic of $4.386 > 1.96$. Motivation significantly influences job satisfaction with a t-statistic of $4.071 > 1.96$. The work environment significantly influences job satisfaction with a t-statistic of $4.549 > 1.96$. FWA significantly influences employee performance with a t-statistic of $4.056 > 1.96$. Motivation significantly influences employee performance with a t-statistic of $2.673 > 1.96$. The work environment significantly influences employee performance with a t-statistic of $3.670 > 1.96$. Job satisfaction significantly influences employee performance with a t-statistic of $3.900 > 1.96$. Indirectly, FWA significantly influences employee performance through job satisfaction with a t-statistic of $2.913 > 1.96$. Motivation significantly influences employee performance through job satisfaction with a t-statistic of $2.740 > 1.96$. The work environment significantly influences employee performance through job satisfaction with a t-statistic of $2.958 > 1.96$.

PENDAHULUAN

Kehadiran teknologi di masa revolusi industri 5.0 saat ini sudah semakin meluas, khususnya di bidang pelayanan publik dikarenakan dapat mendukung kinerja pegawai negeri sipil dalam melayani masyarakat dan mendukung pembuatan keputusan dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia. Menyikapi fenomena tersebut, pemerintah berupaya untuk fokus melakukan peningkatan penyelenggaraan layanan publik melalui peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), sebagai salah satu unit vertikal Eselon 1 di bawah Kementerian Keuangan, memiliki peran utama sebagai Bendahara Umum Negara yang memberikan layanan kepada publik sebagai *stakeholder*, khususnya dalam hal penyaluran Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Salah satu langkah strategis yang dilakukan DJPb dalam mendukung terlaksananya pelayanan terhadap publik yaitu melalui pemberlakuan *flexible working arrangement* (FWA). Pemberlakuan FWA memungkinkan bagi pegawai DJPb untuk memilih berbagai bentuk fleksibilitas dalam bekerja, misalnya waktu untuk mulai bekerja, tempat bekerja, jumlah pekerjaan, dan waktu untuk selesai bekerja, dengan dukungan teknologi informasi sehingga pelayanan tetap berjalan secara efektif dan efisien.

Hasil nyata dari peningkatan kualitas pelayanan, dicerminkan melalui optimalisasi dan akselerasi pengelolaan alokasi anggaran yang berasal dari APBN. Adapun Kinerja DJPb dalam merumuskan kebijakan optimalisasi anggaran tersebut menentukan seberapa berkualitas tingkat pengelolaan dan pelaksanaan anggaran. Merujuk pada Laporan Kinerja DJPb dalam periode 2020 hingga 2023, terdapat tren peningkatan kualitas pelaksanaan anggaran dan paling tinggi terjadi pada tahun 2022 sebesar 98,3%, sebagaimana terlihat pada tabel 1.1. berikut ini:

Tabel 1. Kinerja Pelaksanaan Anggaran

Tahun	Realisasi Penyerapan Anggaran	Kualitas Pelaksanaan Anggaran
2020	97,03%	96,16%
2021	99,66%	97,46%
2022	99,85%	98,30%
2023	99,53%	97,89%

Sumber: Laporan Kinerja DJPb Tahun 2020-2023

Kinerja pelaksanaan anggaran tersebut merupakan salah satu Indikator Kinerja Utama yang dimiliki DJPb dan merupakan salah satu tools yang digunakan untuk merepresentasi kinerja organisasi guna mewujudkan *Good Governance* yang berorientasi kepada hasil. Pencapaian kinerja pada organisasi berkaitan dengan kinerja individu-individu yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, sehingga dalam hal terjadi penurunan kinerja organisasi maka upaya awal yang dilakukan adalah dengan mengevaluasi dan meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Gibson et al (2012), kinerja organisasi tercermin pada kinerja individu yang ada, atau terdapat hubungan yang erat antara kinerja lembaga dan kinerja individu (artinya perilaku anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok, memberikan kekuatan atas kinerja organisasi karena motivasi akan mempengaruhi kinerja organisasi. Hal senada disampaikan oleh Siagian (2002) yang menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk imbalan, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin, kepuasan kerja, komunikasi, serta faktor lainnya. Sementara itu, Rahman et al, (2020) mengemukakan bahwa FWA yang terbentuk selama pandemi akan mendorong perilaku kerja inovatif yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kinerja pegawai memainkan peran penting dalam peningkatan kualitas pelayanan publik yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

Peningkatan kualitas pelayanan publik terus dilakukan DJPb, melalui penyesuaian proses bisnis dan implementasi electronic service. Dengan adanya Surat Edaran Kementerian PAN-RB Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Tataan Normal Baru, terdapat perubahan atau penyesuaian pola kerja melalui implementasi FWA untuk ASN tanah Air. Dari sisi organisasi, FWA memberikan beberapa keuntungan diantaranya penghematan terhadap berbagai biaya kantor, seperti biaya untuk asrama pegawai, sewa gedung, serta berbagai fasilitas pendukung kerja yang digunakan dalam menunjang aktivitas pegawai. (Mungkasa, 2020). Sementara dari sisi pegawai, FWA memberikan beberapa manfaat diantaranya keleluasaan pegawai dalam bekerja, fleksibilitas dalam mengatur waktu, tempat dan suasana bekerja, meningkatkan fokus pegawai dalam bekerja karena tidak harus meninggalkan keluarga (Mungkasa, 2020). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Dirga Purnakara (2023), terdapat hubungan positif dan signifikan antara FWA dan kinerja pegawai.

Sementara itu, dampak terjadinya pandemi Covid-19 juga mempengaruhi psikologis dan kesehatan pegawai dalam bekerja, sehingga berpengaruh terhadap produktifitas pegawai. Pemberian motivasi kepada pegawai menjadi solusi guna mendorong seseorang dalam memberikan pencapaian terbaiknya demi tercapainya tujuan organisasi. Bahagia dan Pratami (2021) menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong kepada seseorang untuk memberikan pencapaian terbaiknya demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pegawai dengan motivasi tinggi akan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan keinginan organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pegawai dengan motivasi tinggi akan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan keinginan organisasi, hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chien et al. (2020), Oktavianti (2020), Rukmana (2020), Hermawati dan Suganjar (2020), yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Selain itu, dalam mencapai tujuan organisasi, lingkungan kerja juga memiliki peran strategis, dimana karyawan dapat berkembang menjadi aset produktif yang signifikan bagi organisasi apabila mereka berada dalam lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan meningkatkan nilai diri mereka serta memberi mereka kesempatan untuk memajukan karir mereka dengan mencapai kinerja

terbaik (Tielung dan Afifah, 2014). Lingkungan kerja dipisahkan oleh dua dimensi yaitu kondisi fisik disekitar tempat kerja seperti lingkungan dan kondisi sosial seperti perilaku karyawan terhadap satu sama lain. Menurut, Nabawi (2019), lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Dengan lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan rasa nyaman dalam bekerja, yang secara langsung berdampak pada efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Menurut R. Kurniawan dan Hazir (2019), lingkungan kerja juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Jika kondisi kerja tidak mendukung, hal ini dapat memengaruhi kinerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian prestasi dan tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian, lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kondisi fisik maupun non-fisik di sekitar pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja mereka, tergantung pada seberapa baik kualitas lingkungan tersebut.

Selain FWA, motivasi, dan lingkungan kerja, kepuasan kerja juga merupakan variabel yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Mwesigwa et al. (2020) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi dalam mendorong perilaku positif karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih kreatif, inovatif, dan berperan dalam membawa perubahan positif bagi organisasi. Hasil ini selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Wahyudi dan Tupti (2019) menyebutkan bahwa kepuasan kerja menggambarkan kesesuaian antara harapan seseorang dengan pekerjaannya dapat berupa penghargaan atau imbalan yang diberikan perusahaan sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Robbins dan Judge (2015) mengidentifikasi lima faktor utama yang memengaruhi serta menentukan kepuasan kerja, yang dikenal sebagai *Job Descriptive Index* (JDI), salah satunya adalah aspek pekerjaan itu sendiri (*work on present job*), Atasan (*supervision*), Imbalan (*pay*), Kesempatan promosi (*promotion*), Rekan kerja (*co-workers*). Berdasarkan penjelasan di atas maka variabel FWA, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja dapat menjadi variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja merupakan variabel intervening (Z) atau yang memediasi hubungan antara variabel FWA (X1), variabel motivasi (X2), variabel lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja (Y).

Memcermati beberapa hasil dari penelitian, ditemukan bahwa FWA, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja. Menurut Dirga Purnakara (2023), terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara FWA dengan kinerja pegawai. Namun demikian, hasil penelitian yang dilakukan Adinda Siska Witriaryani, Aprilizayanti Putri, David Jonathan, and Tengku Mohd Khairal Abdullah (2022) ditemukan bahwa FWA memiliki pengaruh negatif pada kinerja pegawai. Sementara itu, Adiyasa dan Windayanti (2019), Paais dan Pattiruhu (2020), Sasongko et al. (2021) menemukan hubungan yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja, sedangkan Adha et al (2019), Pristiyono et al, Sinaga dan Hidayat (2020) menemukan hubungan yang tidak signifikan antara motivasi terhadap kinerja. Di sisi lain, Ariyanti (2019) menemukan pengaruh signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja, sedangkan Logahan et al. (2012), Sihotang (2020) menemukan pengaruh tidak signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja. Selanjutnya, berdasarkan penelitian M Inuwa (2016), Gunawan et al (2018), Kawiana et al (2018), Rosmaini dan Tanjung (2019), Sasongko et al (2021) ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini sedikit berbeda dengan hasil penelitian, Mutia (2017), Elburdah (2018), Gunawan et al (2018), Kawiana et al (2018), Adiyasa dan Windayanti (2019) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Memperhatikan beberapa hasil penelitian di atas, maka hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai kemudian menjadi sesuatu yang perlu dilakukan mengingat dalam empat tahun terakhir, kinerja DJPb mengalami kenaikan dari tahun 2020 sampai dengan 2022, tetapi mengalami penurunan di tahun 2023. Penurunan tersebut terjadi setelah pandemi *Coronavirus Disease 2019* (COVID). Terjadinya pandemi COVID-19 telah banyak memberikan pengaruh terhadap sistem kerja yang selama ini berjalan. Oleh karena itu perlu diteliti lebih lanjut hubungan ketiga variabel tersebut secara bersamaan.

KAJIAN PUSTAKA

1. **Administrasi Publik** : Menurut Prajudi Atmosudirjo (dalam Sjamsuddin 2016; 108), “administrasi publik mencakup pelaksanaan kebijakan negara melalui organisasi dan administrasi untuk mencapai tujuan negara.”
2. **Flexible Working Arrangement** : Menurut Lawis (2003), “*flexible working arrangement* (FWA) adalah jadwal yang memungkinkan karyawan dapat mengatur fleksibilitas jam kerjanya dengan tanggung jawab pribadi mereka seperti berapa lama, di mana, dan kapan mereka mulai bekerja.”
3. **Motivasi** : Menurut Bahagia dan Pratami (2021), “motivasi merupakan daya dorong kepada seseorang untuk memberikan pencapaian terbaiknya demi tercapainya tujuan organisasi.”
4. **Lingkungan Kerja** : Menurut Nitisemito (2014), “lingkungan kerja mencakup segala aspek di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.”
5. **Kepuasan Kerja**: Menurut Harahap dan Tirtayasa (2020), “kepuasan kerja adalah kondisi psikis pekerja yang menyenangkan dalam lingkungan pekerjaan karena telah terpenuhi kebutuhan secara memadai.”
6. **Kinerja** : Menurut Sutrisno (2016), “kinerja adalah keberhasilan seseorang dalam pelaksanaan tugas, prestasi kerja yang dapat diperoleh oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.”

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2017: 8). Sedangkan pendekatan asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun hubungan antara dua variabel atau lebih, (Sugiyono, 2017:11). Penelitian ini menganalisis pengaruh penerapan *flexible working arrangement*, motivasi, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai. Untuk mengkaji seluruh masalah penelitian, data yang diperlukan diperoleh melalui survei lapangan dengan menggunakan kuesioner. Kemudian dilakukan analisis dan uraian terhadap seluruh permasalahan penelitian melalui analisis data, perhitungan statistik dan interpretasi data.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Wilayah (Kanwil) DJPb Provinsi DKI Jakarta serta Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) I sampai dengan VII yang berjumlah 371 pegawai. Alasan pemilihan lokasi tersebut adalah, dari total 216 kantor layanan baik Kanwil maupun KPPN yang tersebar di 34 provinsi di wilayah Indonesia, DKI Jakarta merupakan provinsi dengan jumlah kantor layanan DJPb terbanyak, dengan 1 Kanwil dan 7 KPPN dengan tipe besar (A1) yang tersebar di wilayah DKI Jakarta, sehingga diharapkan mampu merepresentasikan kantor layanan DJPb di provinsi lain. Jumlah sampel yang ditargetkan pada penelitian ini dengan merujuk pada rumus di atas, serta margin eror sebesar 5% adalah sebanyak 192 responden. Jumlah tersebut dianggap mampu memenuhi jumlah sampel minimal yang diperlukan sebagai langkah konservatif serta meminimalisir bias pada saat pengolahan data.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara kuesioner yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengajukan daftar pernyataan kepada pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan masalah yang akan diteliti dan diisi oleh responden sendiri serta bertujuan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari responden dimana pernyataan yang diberikan sesuai dengan pokok bahasan dalam penelitian yaitu tentang pengaruh *flexible working arrangement*, motivasi, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai. Kuesioner disebarkan kepada para responden dengan memanfaatkan fasilitas *google form*. Adapun kuesioner yang akan diberikan kepada para responden akan dibagi ke dalam tiga bagian, yaitu lembar persetujuan, data responden,

dan item pernyataan-pernyataan kuesioner yang harus dijawab oleh responden menggunakan Likert Skala 5.

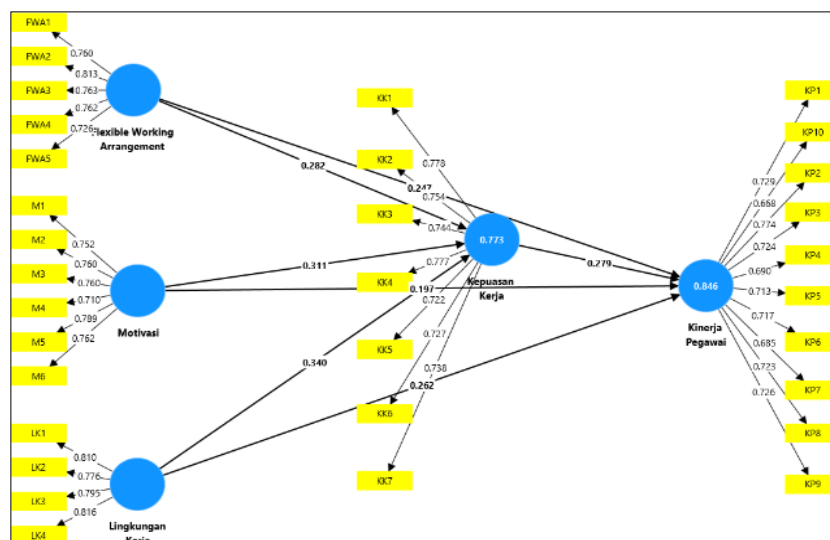
HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi *Outer Model* merupakan evaluasi hubungan antara indikator dengan variabel yang diukurnya. Menurut Imam Ghazali (2014) evaluasi outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reabilitas dari suatu penelitian, dengan beberapa tahapan diantaranya: validitas convergent, validitas discriminat, dan reliabilitas.

a. *Convergent Validity*

Menurut Wati (2018), nilai *convergent validity* merupakan nilai *loading factor* atau *outer loading* pada suatu variabel laten beserta indikator-indikatornya. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai outer loading $> 0,7$. Dari hasil pengolahan data menggunakan PLS dapat diperoleh hasil sebagaimana gambar 1.2. Berdasarkan gambar tersebut, diketahui bahwa masing-masing dimensi dan indikator variabel penelitian seluruhnya memiliki nilai *outer loading* $> 0,6$. Hal ini sesuai pendapat Chin yang dikutip oleh Imam Ghazali (2015:39), nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat convergent validity. Data di atas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai outer loading-nya di bawah 0,6, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.



Gambar 1. *Outer Model*

Sumber: Olah data *SmartPLS 4.0* (2025)

b. *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* dilakukan dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik. Berikut disajikan hasil uji *discriminant validity* pada tabel 1.

Tabel 1. *Average Variant Extracted (AVE)*

Variabel	AVE	Validity
<i>Flexible Working Arrangement</i>	0,586	Valid
Motivasi	0,560	Valid
Lingkungan Kerja	0,512	Valid
Kepuasan Kerja	0,639	Valid
Kinerja pegawai	0,572	Valid

Sumber: Olah data *SmartPLS 4.0* (2025)

Berdasarkan tabel 1. diketahui bahwa nilai AVE variabel *Flexible Working Arrangement*, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai $> 0,5$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. Composite Reliability

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$. Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel penelitian:

Tabel 2. *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability	Reliability
<i>Flexible Working Arrangement</i>	0,876	Reliabel
Motivasi	0,899	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,913	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,876	Reliabel
Kinerja pegawai	0,889	Reliabel

Sumber: Olah data *SmartPLS 4.0* (2025)

Berdasarkan tabel 2. di atas, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* yang diperoleh pada semua variabel penelitian $> 0,7$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel adalah reliabel dengan tingkat yang tinggi.

d. Cronbach Alpha

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,7$ Berikut ini adalah nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel.

Tabel 3. *Cronbach Alpha*

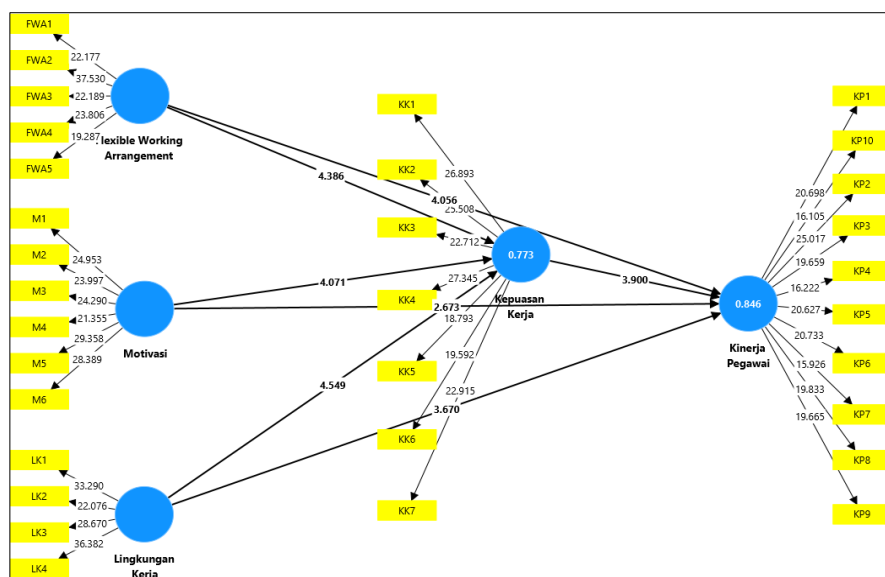
Variabel	Cronbach Alpha	Reliability
<i>Flexible Working Arrangement</i>	0,823	Reliabel
Motivasi	0,869	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,894	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,812	Reliabel
Kinerja pegawai	0,850	Reliabel

Sumber: Olah data *SmartPLS 4.0* (2025)

Berdasarkan tabel 3. dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian $> 0,7$. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

2. Evaluasi Inner Model

Setelah pengujian *outer model* telah memenuhi, berikutnya dilakukan pengujian *inner model* (model *structural*). Evaluasi *Inner model* dapat dilakukan dengan melihat *r-square* (reliabilitas indikator) untuk kontrak dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Semakin tinggi nilai *R Square* maka semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficients* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Adapun hasil *inner model* dalam penelitian ini sebagaimana terlihat pada gambar 2. berikut:



Gambar 2. Inner Model

a. Analisis Koefisien Determinasi (*R Square* dan *Adjusted R Square*)

Analisis ini merupakan cara yang dipergunakan untuk menilai seberapa besar kosntruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen yaitu dengan melihat seberapa nilai *R Square* pada masing-masing variabel sebagaimana tabel 4.9. Semakin tinggi nilai *R Square* maka semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Tabel 4. Hasil *R.Square* dan *Adjusted R Square*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0,773	0.769
Kinerja pegawai	0,846	0.843

Sumber: Olah data *SmartPLS 4.0* (2025)

Berdasarkan tabel 4. model penelitian yang diajukan dapat menjelaskan bahwa nilai dari *R-Square* Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,773 atau sebesar 77,3%, hal ini berarti terdapat 22,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini. Selanjutnya nilai *R-Square* Kinerja Pegawai sebesar 0,846 atau sebesar 84,6%, hal ini berarti terdapat 15,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini. Menurut (Ghozali, 2015) nilai *R square* sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah). Pada penelitian ini nilai *R Square* lebih dari 77,3% maka pengaruh semua konstruk eksogen terhadap kinerja termasuk kuat.

b. *Predictive Relevance*

Predictive Relevance (Nilai *Q-Square*) berfungsi untuk mengukur seberapa baik nilai penelitian/observasi yang dihasilkan oleh suatu model serta estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*. Sedangkan jika nilai *Q-Square* kurang dari 0 (nol), maka model kurang atau tidak memiliki *predictive relevance* (Chin, 1998). Nilai *predictive relevance* diperoleh dengan rumus (Hair, 2011):

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,773^2) (1 - 0,846^2)$$

$$Q^2 = 1 - (0,227) (0,154)$$

$$Q^2 = 1 - 0,050$$

$$Q^2 = 0,950$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, nilai *Q-Square* pada penelitian ini sebesar 0,950 atau 95%, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pada penelitian ini memiliki nilai prediktif yang relevan, dimana model yang digunakan dapat menjelaskan informasi yang ada dalam data penelitian sebesar 95%.

c. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS*. Pengujian Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil pengujian *Inner Model* yang meliputi *output r-square*, koefisien parameter dan *tstatistik*. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau ditolak maka perhatikan nilai signifikansi antar konstruk, *tstatistik* dan *P-value*. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil *bootstrapping*. *Rules of thumb* yang digunakan pada penelitian ini adalah jika nilai *tstatistik* >1,96 (significance level 5%), untuk masing-masing hubungan jalurnya. Berikut ini adalah nilai pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 5. Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistik	P Values	Keterangan	Hasil Uji Hipotesis
<i>Flexible Working Arrangement -> Kepuasan Kerja</i>	0,282	4,386	0,000	Signifikan	Diterima
Motivasi -> Kepuasan Kerja	0,311	4,071	0,000	Signifikan	Diterima
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0,340	4,549	0,000	Signifikan	Diterima
<i>Flexible Working Arrangement -> Kinerja Pegawai</i>	0,247	4,056	0,000	Signifikan	Diterima
Motivasi > Kinerja Pegawai	0,197	2,673	0,010	Signifikan	Diterima
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,262	3,670	0,000	Signifikan	Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,279	3,900	0,000	Signifikan	Diterima

Sumber: Olah data *SmartPLS 4.0* (2025)

Selanjutnya, pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara) sebagaimana table 6. berikut ini.

Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistik	P Values	Keterangan
<i>Flexible Working Arrangement -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai</i>	0,079	2,913	0,004	Signifikan
Motivasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,095	2,740	0,007	Signifikan
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,087	2,958	0,003	Signifikan

Sumber: Olah data *SmartPLS 4.0* (2025)

PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dibahas hipotesis antar setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel *flexible working arrangement*, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Menurut Wati (2018), suatu variabel independen dianggap mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen bila memiliki nilai *T-Statistics* lebih besar dari 1,96 yang

merupakan nilai t tabel, ataupun dengan melihat nilai signifikansinya dari P -Value. Adapun hasil pengujian hipotesis berdasarkan tabel 5 dan 6 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengukuran, T -Statistics dan P Values variabel *flexible working arrangement* (FWA) terhadap kepuasan kerja dapat diketahui bahwa nilai T -Statistics pada hipotesis ini adalah positif 4,386 dan memenuhi kriteria lebih besar dari 1,96. Angka T -Statistics tersebut menunjukkan signifikan, sehingga hipotesis awal penelitian ini dapat dinyatakan diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi variabel FWA maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Noni et al. (2023), Faras Cantika Nur Ahdianita dan Retno Purwani Setyaningrum (2024), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara FWA terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep yang disampaikan oleh para ahli dan mendukung bahwa FWA berperan dalam peningkatan kepuasan kerja bagi pegawai DJPb. Hal ini terlihat dari terjadinya perubahan perilaku kerja dari pengalihan aktifitas kerja di kantor menjadi bekerja dari mana saja. Perubahan tersebut menjadi budaya kerja baru bagi pegawai DJPb dengan menyesuaikan pola kerja yang ada dan secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengukuran, pengaruh variabel motivasi terhadap kepuasan kerja dapat dilihat bahwa nilai T -Statistics sebesar 4,071. Nilai T -Statistics yang lebih besar dari nilai t -tabel 1,96 tersebut menandakan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat diterima. Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi dan kepuasan kerja tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sasongko et al (2020), Al Mukarramah dan Echdar (2021), yang menunjukkan hubungan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa DJPb memiliki strategi dalam meningkatkan motivasi terhadap kepuasan kerja diantaranya melalui program *coaching* dan *counseling* yang dilakukan atasan langsung kepada pegawai untuk meningkatkan motivasi dan menggali *passion* pegawai serta membangun komunikasi yang efektif dalam mewujudkan kepuasan pegawai.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berangkat dari hasil pengukuran, dapat dilihat bahwa hubungan antara variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja dengan nilai T -Statistics yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 4,549. Berpijak pada besaran nilai tersebut, maka dapat diperoleh informasi bahwa variabel lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, sehingga disimpulkan bahwa hipotesis ini diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putri et al. (2022), yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja telah terbukti berhubungan positif dengan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa DJPb mampu dalam menghadapi lingkungan kerja yang dinamis dalam mendukung terpenuhinya kepuasan kerja pegawai. Pegawai DJPb merasa organisasi memfasilitasi lingkungan kerja yang baik dan nyaman melalui *Flexible Working Space* (FWS) dengan memaksimalkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan dan menjaga produktivitas pegawai serta menjamin keberlangsungan pelaksanaan tugas dengan memberikan fleksibilitas lokasi kerja selama periode tertentu.

4. Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengukuran, terlihat bahwa pengaruh FWA terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai T -Statistics adalah 4,056. Jika dibandingkan antara nilai T -Statistics dengan t -tabel 1,96 maka dapat dikatakan bahwa variabel FWA mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat ini dinyatakan dapat diterima. Hal ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yulfika et al. (2020), Finia Rezkiyanti Mallafi dan Anita Silvianita (2021), Kukuh Setya Pamungkas (2023), yang menunjukkan hubungan positif antara FWA dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan FWA di DJPb saat ini cukup memenuhi kebutuhan organisasi dan pegawai. Penerapan sistem kerja yang lebih fleksibel, meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, yang berdampak positif pada hasil kinerja organisasi.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut hasil pengukuran di atas, *T-Statistics* variabel motivasi terhadap kinerja pegawai diketahui sebesar 2,673, sehingga nilai tersebut telah memenuhi kriteria lebih besar dari nilai *t*-tabel yaitu 1,96. Berdasarkan nilai dimaksud, dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis ini dapat diterima. Hubungan antara variabel motivasi dan kinerja pegawai ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Paais dan Pattiruhu (2020), Al Mukarramah dan Echdar (2021), Sasongko et al (2020), Rahayu (2020), Adiyasa dan Windayanti (2019) dan memperoleh kesimpulan yaitu motivasi dan kinerja pegawai menunjukkan korelasi yang signifikan dan positif secara statistik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa DJPb senantiasa memperhatikan pegawai melalui program finansial seperti pemberian kompensasi berupa tunjangan kinerja dan non finansial seperti beasiswa, apresiasi pegawai berprestasi dan teladan dalam mendukung capaian kinerja, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan masukan kepada organisasi melalui survei, kebijakan cuti yang lebih berpihak kepada pegawai, penawaran diklat kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi dengan pemberian fasilitas menginap dan uang saku selama proses diklat berlangsung. Selain itu, DJPb juga konsisten melakukan kebijakan *work life balance* seperti pemberlakuan *flexi time*, layanan penitipan anak, ruang laktasi, dan implementasi *co-working space*.

6. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengukuran, *T-Statistics* variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai adalah 3,670 dan memenuhi kriteria lebih besar dari 1,96. Angka *T-Statistics* tersebut menunjukkan signifikan, sehingga hipotesis ini dapat dinyatakan diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sunarsi et al (2020), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa DJPb senantiasa responsif dalam memfasilitasi lingkungan kerja yang berintegritas melalui transformasi kelembagaan, pegawai dapat bekerja dari mana saja tanpa terikat ruangan kerja di kantor, pemberian fasilitas tambahan dalam menunjang kerja pegawai seperti laptop, dan penataan ruangan dalam mendukung FWS. Selain itu, DJPb juga memberikan lingkungan kerja yang *adaptif* dan *agile* dalam mendukung pencapaian kinerja yang maksimal seperti implementasi *co-working space*, tempat penitipan anak, klinik kesehatan, klinik gigi, dan pusat kebugaran.

7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengukuran, terlihat bahwa nilai *T-Statistics* adalah 3,900. Jika dibandingkan antara nilai *T-Statistics* dengan *t*-tabel 1,96, maka dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh ini dinyatakan dapat diterima. Hal ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yulfika et al. (2020), Sasongko et al (2020), Rahayu (2020), Inuwa (2016), Al Mukarramah dan Echdar (2021), yang menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa DJPb mampu memberikan kepuasan atas layanannya kepada *stakeholders* eksternal dan internal. Hal ini dapat terlihat melalui kebijakan yang telah diberikan organisasi terhadap pegawai, baik berupa pemberian kompensasi, promosi pegawai, pembinaan atasan langsung, harmonisasi rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan itu sendiri yang terukur dalam capaian kinerja pegawai. Selain itu, DJPb juga menyediakan pusat layanan terpadu, pola kerja dilaksanakan secara *one stop service* (layanan satu atap), pelayanan dengan prinsip *zero cost* (tanpa biaya), dan *frontliner* (gugus depan layanan) yang terdiri dari petugas-petugas yang mempunyai kompetensi mumpuni dalam bidangnya masing-masing.

8. Pengaruh tidak langsung Flexible Working Arrangement terhadap Kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengukuran, terlihat bahwa FWA memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,079. Pengaruh tidak langsung variabel FWA terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja memiliki nilai P Value 0,004 ($< 0,05$) dan t-statistik 2,913 ($> 1,96$) artinya variabel kepuasan kerja mampu memediasi variabel FWA terhadap variabel kinerja pegawai secara signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini dinyatakan dapat diterima. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adinda Siska Witriyanti dkk (2022), yang menunjukkan hubungan positif antara FWA terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

9. Pengaruh tidak langsung Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengukuran, terlihat bahwa Motivasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,087. Pengaruh tidak langsung variabel motivasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja memiliki nilai P Value 0,003 ($< 0,05$) dan t-statistik 2,958 ($> 1,96$) artinya variabel kepuasan kerja mampu memediasi variabel motivasi terhadap variabel kinerja pegawai secara signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini dinyatakan dapat diterima. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2020), yang menunjukkan hubungan positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

10. Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengukuran, terlihat bahwa Lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,095. Pengaruh tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja memiliki nilai P Value 0,007 ($< 0,05$) dan t-statistik 2,740 ($> 1,96$) artinya variabel kepuasan kerja mampu memediasi variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai secara signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis terakhir ini dinyatakan dapat diterima. Hal ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ninis Selvia Putri dkk (2024), yang menunjukkan hubungan positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan secara empiris bahwa terdapat pengaruh signifikan *flexible working arrangement* (FWA) terhadap kepuasan kerja pegawai DJPb dengan nilai t-statistik sebesar 4,386 $> 1,96$. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan FWA sangat dibutuhkan oleh pegawai. Penerapan FWA bagi pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pengaruh signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai DJPb dengan nilai t-statistik sebesar 4,071 $> 1,96$. Dimensi motivasi yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja adalah dimensi Kebutuhan Penghargaan. Hal ini mengindikasikan bahwa kebutuhan penghargaan berupa pemberian *reward and punishment* sangat dibutuhkan oleh pegawai dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pemberian penghargaan kepada pegawai dapat meningkatkan motivasi pegawai sehingga hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pengaruh signifikan juga terlihat dari variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai DJPb dengan nilai t-statistik sebesar 4,549 $> 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya, pengaruh signifikan juga terlihat dari variabel FWA terhadap kinerja pegawai DJPb dengan nilai t-statistik sebesar 4,056 $> 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa FWA yang diperoleh dari kondisi lingkungan kerja yang nyaman, keseimbangan kerja, fleksibilitas ruang dan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, dapat meningkatkan kinerja pegawai. FWA merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Pengaruh signifikan juga terjadi pada variabel

motivasi terhadap kinerja pegawai DJPb dengan nilai t-statistik sebesar $2,673 > 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja melalui kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kinerja pegawai semakin meningkat. Pengaruh signifikan juga terjadi pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai DJPb dengan nilai t-statistik sebesar $3,670 > 1,96$. Dimensi lingkungan kerja yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah dimensi lingkungan kerja non fisik berupa pemberian cahaya atau penerangan yang baik. Hal ini mengindikasikan bahwa cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Sementara itu, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistik sebesar $3,900 > 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Semakin baik kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai pegawai.

Di sis lain, terdapat pengaruh tidak langsung penerapan FWA terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar $2,913 > 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi variabel FWA terhadap variabel kinerja pegawai secara signifikan. Pengaruh tidak langsung juga terjadi pada variabel motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar $2,958 > 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi variabel motivasi terhadap variabel kinerja pegawai secara signifikan. Selanjutnya, terdapat pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar $2,740 > 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai secara signifikan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa $R\text{-Square Adjusted} = 0,843$ Artinya bahwa variasi perubahan variabel FWA, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja sebesar 84,3% sisanya senilai 15,7% dijelaskan oleh faktor lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdianita, Faras Cantika Nur., & Setyaningrum, Retno Purwani. (2024). Pengaruh Flexible Working Arrangement, Work Life Balance, Terhadap Job Satisfaction yang dimediasi oleh Work Engagement pada Karyawan Milenial di PT Heintech Dwikarya Swapraja. *Jurnal Global Ilmiah*, Vol. 1, No. 4, Januari 2024.
- Bahagia, R., & Putri, L. P. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Pengembangan Karir. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 762–771.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2020). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2020*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2021). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2021*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2022). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2022*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2023). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2023*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI.
- Ervina, Rr Hawik., Setyorini, Noni., Nastiti, Prianka Ratri., & Putri, Noventia Karina. (2023). Pengaruh Flexible Working Arrangement Terhadap Job Satisfication. *Prosiding Seminar Nasional Hasilpenelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat (SNHP) LPPM Universitas PGRI Semarang*, vol. 4, Desember 2023.
- Farha, Yulfika Anindya., Setiadi, Iwan Kresna., & Nawir, Jubaedah. (2022). Pengaruh Flexible Working Arrangement dan kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Tik Kantor Pusat Ditjen Pajak. *Jurnal Visionida*, Volume 8 Nomor 1 Juni 2022.

- Ghozali, I. & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J., Donnelly Jr, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizational behavior, structure, processes (14th ed.)*. McGraw-Hill.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate data analysis (8th Ed)*. Hampshire: Cengage Learning-EMEA.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). pengaruh Motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. angkasa pura II (persero) kantor cabang kualanamu. *Maneggio: jurnal ilmiah magister manajemen*, 3(1), 120-135.
- Kurniawan, R., & Hazir, A. Y. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Yang Berdampak Pada Prestasi Kerja. *JEM Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 5(1), 115-134.
- Mallafi, Finia Rezekiyani., & Silvianita, Anita. (2021). Pengaruh Flexible Working Arrangement Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Department Internal Audit Pt.Telkom Indonesia, Tbk Bandung). *e-Proceeding of Management*, Vol.8, No.6 Desember 2021.
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working from Home / WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126-150.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Academic Staff in Public Universities. *Journal of Management Development*, 39, 253-268.
- Nabawi, Rizal (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. 2(2), 170-183.
- Nitisemito, A. S. (2014). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pamungkas, Kukuh Setya. (2023). Pengaruh Flexible Working Arrangement Dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea Dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri. *Otonomi*, Vol. 23 Nomor 1 Edisi April 2023.
- Purnakara, Dirga. (2023). *Pengaruh Flexible Working Space, Work Life Balance, Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai*. Tesis, Program Pascasarjana. Bandar Lampung: Universitas Lampung.
- Rahayu, Rahayu. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Restoran Bebek Goreng Harissa Palembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Other thesis, UIN Raden Fatah Palembang*.
- Rahman, M. F. W., Kistyanto, Anang, & Surjanti, Jun (2020). Flexible Work Arrangements In Covid-19 Pandemic Era, Influence Employee Performance: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, Vol. 6, No 2, 2020, pp 10-22.
- Robbins, Stephen P & Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kedelapan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31-44.

Wati, Lela Nurlaela. (2018). *Metodologi Penelitian Terapan Aplikasi SPSS, EVIEWS, Smart PLS dan AMOS*. Jakarta: Pustaka Amri.