

PENGARUH *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT TIK KANTOR PUSAT DITJEN PAJAK

THE EFFECT OF FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT AND WORK SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN DIRECTORATE TIK HEAD OFFICE DITJEN PAJAK

Yulfika Anindya Farha¹⁾, Iwan Kresna Setiadi²⁾, Jubaedah Nawir³⁾

^{1),2),3)} Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Correspondence author: yulfikafarha@upnvj.ac.id; ikesetiadi@gmail.com; jubaedah@upnvj.ac.id;

ABSTRACT

This study that aims to explain the effect of flexible work arrangements and job satisfaction on the performance of employees of the Directorate of Information and Communication Technology (ICT) at the Head Office of the Directorate General of Taxes. This study uses a quantitative approach. The sample in this study, namely employees of computer institutions with echelon 3 positions in the Directorate of ICT. To analyze the data, this study used the Likert scale method. This study also uses analytical methods and PLS software as a tool to process data. The results of this study are flexible work arrangements have a positive effect on employee performance, and job satisfaction has a positive effect on employee performance. The implications of this research are used as input for the Head Office of the Directorate General of Taxes in implementing flexible working arrangements as a new work culture within government agencies and the application of effective human resources to increase employee job satisfaction during the COVID-19 pandemic and in the future.

Keywords: *flexible working arrangements; job satisfaction; job performance.*

ABSTRAK

Penelitian dilakukan untuk menjelaskan pengaruh *flexible working arrangement* dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Kantor Pusat DITJEN Pajak. Penelitian ini menggunakan cara pendekatan kuantitatif. Sampel pada penelitian ini, yaitu pegawai pranata komputer dengan jabatan eselon 3 di Direktorat TIK. Untuk menganalisis data, dengan menggunakan metode skala likert. Dengan metode analisis deskriptif dan perangkat lunak PLS dalam melakukan pengolahan data. Hasil dari penelitian ini adalah *flexible working arrangement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Implikasi dari penelitian ini akan dijadikan bahan masukan bagi Kantor Pusat DITJEN Pajak dalam melakukan implementasi *flexible working arrangement* sebagai budaya kerja baru di lingkungan instansi pemerintah serta penerapan sumber daya manusia yang efektif guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai di masa pandemic COVID-19 maupun yang akan datang.

Kata Kunci: *flexible working arrangement; kepuasan kerja; kinerja*

PENDAHULUAN

Di-era kemajuan revolusi industri 4.0, peranan SDM disinyalir terus berkembang, serta teknologi yang merangsang perusahaan untuk terus meningkatkan potensi dan kualitas sumber daya manusia agar dapat bersaing untuk terus berinovasi demi menghasilkan output yang baik. Namun, sejak adanya wabah COVID-19 yang telah memasuki Indonesia pada awal tahun 2020, pemerintah juga mewajibkan masyarakat untuk PSBB (Penerapan Sosial Berskala Besar) seperti isolasi mandiri, belajar dari rumah, beribadah serta melakukan pekerjaan kantor dari rumah yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

Vunny Wijaya selaku Peneliti Bidang Sosial *The Indonesian Institute* dalam situs Tempo.co menyatakan bahwa pemerintah pusat penting melakukan evaluasi kinerja bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) selama pandemic COVID-19. Hal ini harus dilakukan mengingat budaya kerja ASN berubah dengan cepat dan hal ini berdampak pada pelayanan public. Tercatat keluhan terbanyak yakni pelayanan perpajakan dengan 40 laporan. Kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak (DJP) menjalankan upaya fungsi dari perumusan kebijakan dan standarisasi teknis, analisis dan pengembangan serta pembinaan dan

dukungan administrasi yang terdiri atas Sekretariat Direktorat Jenderal, 14 (empat belas) unit direktorat dan 4 (empat) jabatan tenaga pengkaji. Dalam setiap unitnya, DJP senantiasa terus memberikan terobosan baru dalam peningkatan pelayanan baik internal maupun eksternal dengan mengedepankan efektivitas dan efisiensi. Namun, dengan adanya keluhan pelayanan perpajakan yang tercatat sebanyak 40 pengaduan seperti yang diterangkan oleh Menpan-RB seiring dengan diberlakukannya WFH, maka tentunya kantor pusat DJP juga perlu melakukan evaluasi dan *controlling* terhadap layanan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

Sistem informasi manajemen yang andal tentunya dapat tercapai jika pengelolaan layanan TIK yang baik pula. Pengelolaan layanan TIK seperti penyediaan, pemenuhan layanan TIK serta perbaikan gangguan layanan TIK merupakan tugas dari unit Direktorat TIK yaitu merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang TIK. Direktorat TIK dalam realisasinya pada LAKIN DJP 2020 Indikator Kinerja Utama (IKU) adalah sistem informasi yang andal dengan Sub IKU yaitu tingkat down time sistem TIK telah dianalisis yaitu Realisasi IKU tingkat downtime sistem TIK tahun 2020 adalah sebesar 0,0087%, sehingga tingkat downtime TIK kurang dari target yang telah ditetapkan sebesar 0,10%.

Learning and Growth Perspective							
Sasaran Strategis Sistem informasi yang andal							
Sub IKU Tingkat <i>down time</i> sistem TIK							
1. Perbandingan antara target awal, target <i>addendum</i> , dan realisasi IKU Tahun 2020							
T/R	Q1	Q2	Sm. I	Q3	s.d. Q3	Q4	Yearly
Target sebelum <i>addendum</i>	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)
Target setelah <i>addendum</i>	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)	100 (0,10%)
Realisasi	173,80	186,90	186,90	188,40	188,40	191,30	191,30 (0,0087%)
Capaian kontrak awal	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%
Capaian kontrak <i>addendum</i>	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%

Sumber : LAKIN DJP 2020

Berdasarkan hasil kinerja yang diukur dari indicator capaian program kerja ini merupakan gambaran mengenai tingkat keberhasilan mencapai target dan tidak mencapainya target pelaksanaan program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) dalam instansi merupakan hal baru yang dilakukan oleh pegawai pemerintah. Dari hasil pra suvey dengan metode wawancara terhadap pegawai Direktorat TIK menyatakan bahwa dengan adanya WFH ini dapat memberikan jam kerja yang lebih fleksibel sehingga pekerja tidak merasa tertekan dan pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan mudah walaupun hal itu menurutnya hal tersebut membuat jam kerja juga menjadi bertambah. Hal tersebut penelitian lain tentang manfaat adanya kebijakan WFH yang membawa kontribusi positif seperti berpengaruh besar mengontrol waktu dalam bekerja yang hal ini akan membantu karyawan untuk mengurangi resiko seperti stress, *accidents* dan *work-related illness* (Tasrin, Wahyudianto., et.al., 2021, hlm. 144).

Adapun ditemukannya juga bahwa kepuasan kerja terhadap karyawan Direktorat TIK DITJEN Pajak mengungkapkan dengan adanya WFH waktu yang ia punya menjadi lebih fleksibel dalam bekerja. Ia merasa bahwa waktu dalam bekerja menjadi lebih santai dan karena tidak terbatasnya waktu untuk melakukan perjalanan ke kantor, sehingga ia dapat lebih bebas dan merasa puas dalam mengerjakan tugas yang lainnya. Namun, menurutnya juga, kepuasan kerja selama ini juga tergantung dari situasi atau kondisi keluarga. Terkadang ada hari dimana pegawai tersebut juga sibuk dengan urusan rumah yang harus dibantu sehingga tidak fokus terhadap pekerjaan yang sedang dikerjakan.

Ditemukannya ketidaksamaan hasil penelitian yang menjadi *gap research*, yang dilakukan (Saifullah, 2020, hlm. 1) pada karyawati konveksi di Kabupaten Kudus

yang menyatakan bahwa FWA tidak berpengaruh terhadap kinerja, yang artinya dengan adanya FWA tidak memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian yang dilakukan (Govender, Migiro, & Kyule A.K, 2018, hlm. 1) tentang "*Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction and Performance*" memberikan hasil bahwa *flexible working arrangements* memiliki pengaruh yang kuat terhadap *job performance*. Selain itu, hasil penelitian (Prabandari, Sumarni, & Astuti, 2020, hlm. 7) tentang "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Bidan Dalam Masa Pandemi COVID-19" memberikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis merasa terpacu dan tertarik untuk melakukan dan menulis laporan penelitian ini dengan judul "**Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi Kantor Pusat DITJEN Pajak**".

MATERI DAN METODE

Manajemen SDM

Perusahaan dapat dikatakan berkembang itu kunci salah satunya adalah kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sehingga perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik dengan cara memelihara serta mewujudkan keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan perusahaan. Greg L. Stewart & Kenneth G. Brown (Stewart & Brown, 2019, hlm. 4) mendefinisikan "*Human resource management defined that is an exciting field that provides critical benefits to organization*". Sejalan dengan Stewart & Brown, (Sinambela, 2016, hlm. 8) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang digunakan secara berkelanjutan untuk menunjang

keefektivan dan efisiensi dalam pengelolaan pegawai demi merealisasikan tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat dari para ahli, penulis menyimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dengan cara melakukan pengembangan, pelatihan, pendayagunaan, penyeleksian, pemberian balas jasa untuk mencapai tujuan bersama.

Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kualitas pada pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai. Oleh karena itu, hasil kualitas kinerja setiap pekerja perlu diperhatikan karena hal ini akan berdampak besar terhadap pencapaian suatu tujuan atau sasaran organisasi. Seperti yang dikatakan menurut (Busro, 2018, hlm.89) mengemukakan pengertian kinerja yakni suatu bentuk yang telah dicapai pekerja dalam individu ataupun kelompok pada perusahaan dengan tanggung jawab dan wewenangnya masing masing sebagai upaya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan menyertakan seluruh sumber daya yang dimiliki sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dalam bentuk kesepakatan. Sedangkan menurut (Sitompul et al., 2021, hlm.4) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Pencapaian hasil yang dimaksud merupakan prestasi kerja pegawai bekerja dan dinilai pada periode tertentu.

Dengan pengertian ini menekankan pada pencapaian hasil kerja pada fungsi dan tugas tiap individu dalam pekerjaannya. Dengan perilaku kesukarelaan ini dilakukan berdasarkan pengukuran acuan kerja yang dapat berbentuk peraturan, tugas pokok, fungsi kerja, arahan dan otoritas organisasi. Sehingga dengan adanya beberapa pengarah di atas dapat menjadi harapan pada tingkat pencapaian setiap pegawai.

Berdasarkan beberapa konsep di atas, dapat di sintesakan pengertian kinerja yakni hasil dari apa yang diharapkan pada tindakan dalam penyelesaian pekerjaannya sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang di ukur dalam periode tertentu guna menjadi bahan pertimbangan dan perbandingan kinerja dari waktu ke waktu.

Flexible Working Arrangement (FWA)

Flexible Working Arrangement (FWA) merupakan praktik baru dalam lingkungan ASN selama pandemic COVID-19 berlangsung yang diimplementasikan dalam kebijakan *Work From Home* (WFH). Dampak dari jam kerja fleksibel ini, pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan tingkat fleksibilitas kerja yang lebih besar dengan kapan mulai jam kerja dan mengakhiri pekerjaannya selama karyawan telah memenuhi waktu kerja yang telah ditetapkan. Seperti yang dikatakan (Sedaju et al., 2020, hlm. 3195) FWA yakni bentuk praktik kerja yang mengedepankan fleksibilitas kerja pada kapan memulai bekerja, dimana, dan lama waktu bekerja tergantung kebijakan dari perusahaan tentang FWA itu sendiri. FWA juga merupakan sistem kerja yang mengubah pola dalam bekerja yang dilakukan secara teratur yang mempengaruhi waktu dalam bekerja dan tempat bekerja. Sedangkan menurut Torrington et.al., dalam (Hidayah, Singh & Hussain, 2021, hlm. 41) mendefinisikan bahwa FWA memiliki pengertian lain yang bukan hanya memilih waktu atau tempat dalam bekerja tetapi juga menawarkan bekerja dari rumah, pembagian pekerjaan, jeda karir yang memberikan kemudahan karyawan dalam merencanakan jam kerja dan mencapai *work life balance*.

Klindzic & Maric dalam (Stella, 2020, hlm. 3) menyebutkan beberapa aspek yang dapat diterapkan melalui FWA yaitu ; *flexible location* atau *teleworking*, *flexible time* dan *home based work*. Sehingga dari

beberapa pengertian diatas , peneliti mensintesisakan bahwa FWA merupakan suatu bentuk atau sistem kerja yang modern yang memberikan fleksibilitas pada pegawai terkait dengan jam kerja maupun tempat kerja dengan memanfaatkan TIK.

Kepuasan Kerja

Tingkat kebutuhan manusia dengan manusia lain itu sangat beragam, bahkan tingkatannya akan selalu terus bertambah setiap waktunya dan dengan hal tersebut, manusia berusaha untuk selalu bisa memuaskan kebutuhan tersebut dengan kemampuan yang ia punya. Dalam pekerjaan, tentunya juga tiap pegawai merespon dengan sikap emosional yang berbeda beda terhadap hasil capaian pekerjaan, perlakuan, suasana lingkungan kerja serta peralatan pendukung dalam bekerja (Hasibuan dalam Damayanti et al., 2018 hlm. 2). Seperti yang dikatakan Mc Shane & Gilnow dalam (Sembiring & Ferine, 2018, hlm. 42) menyatakan bahwa *“job satisfaction refers to have employees perceive their jobs. Its an emotional state resulting from experiences at work. If employees experience high satisfaction with their jobs, it may create a pleasureable emotional state and a positive reaction with the organization”*.

Menurut (Kurniawan, 2016, hlm. 108) definisi kepuasan kerja yakni reaksi emosional pekerja dan kondisi lingkungan kerja, yang tercipta dari hasil persepsi dan penilaian pegawai itu sendiri. sehingga, penjelasan definisi kepuasan kerja dari para

ahli diatas maka dapat disintesisakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu bentuk reaksi pegawai dalam menyikapi berbagai aspek pekerjaannya yang diukur berdasarkan persepsi dan penilaian yang dimiliki sehingga dengan demikian dapat mempengaruhi pola perilaku dalam bekerja.

METODELOGI PENELITIAN

Peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Populasi pada penelitian ini yakni pegawai Direktorat TIK Kantor Pusat DITJEN Pajak sebanyak 300 orang. Dengan menggunakan metode *Slovin* dan tingkat *sig. error* sebesar 10% maka peneliti dapat mengambil sampel untuk dijadikan penelitian yakni sebanyak 75 pegawai. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *non-probability sampling* dan *purposive sampling* menjadi jenis sampel yang dilakukan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2019, hlm. 82). Kriteria pegawai yang menjadi responden yakni adalah pegawai dengan jabatan eselon 3 dan merupakan pegawai pranata komputer. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis uji syarat instrumen yaitu dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas, kemudian pengujian dilanjutkan dengan alat ukur *Partial Least Square* (PLS) dan uji hipotesis yaitu dengan menggunakan uji R Square dan uji T (parsial).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas

Tabel 1. Uji Validitas

	Average Varian Extracted (AVE)
Kinerja	0.565
Flexible Working Arrangement (FWA)	0.587
Kepuasan Kerja	0.579

Sumber : Hasil Output Smart PLS 3.0

Pada tabel diatas diinterpretasikan bahwa hasil AVE diatas 0,50 untuk semua variabel yang sedang diteliti yakni kinerja, FWA dan kepuasan kerja. Nilai terendah AVE yang didapat yaitu sebesar 0,565 variabel kinerja, dan nilai tertinggi AVE sebesar 0,587 pada variabel FWA. Kemudian pada variabel kepuasan kerja diperoleh nilai AVE sebesar 0,579. Hasil AVE yang diperoleh lebih memperkuat

pernyataan pada loading factor sebelumnya yakni bahwa keseluruhan pertanyaan kuesioner pada masing-masing variabel dinilai telah valid. Sehingga dapat diartikan bahwa alat ukur yang dipakai dapat mengukur apa yang akan diukur yaitu kinerja, FWA dan kepuasan kerja.

Uji Reliabilitas

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

	Cornbach's Alpha	Composite Reability
Kinerja	0.889	0.912
Flexible Working Arrangement (FWA)	0.881	0.908
Kepuasan Kerja	0.957	0.961

Sumber : Hasil Output Smart PLS 3.0

Berdasarkan tabel diatas, hasil output Cronbach's Alpha pada tiap variabel kinerja, FWA dan kepuasan kerja memiliki hasil diatas 0,7. Selain itu, dapat pula dilihat pada *Composite reability* tiap variabel. Tabel diatas menunjukkan *composite reability* tiap variabel yakni kinerja, FWA dan kepuasan kerja memiliki nilai > 0,7 yang menunjukkan bahwa semua variabel pada model tersebut diestimasi memenuhi kriteria. Berdasarkan hasil uji realibilitas *nilai cronbach's alpha* dan

composite reability secara keseluruhan terbukti berada dalam kategori sangat tinggi. Sehingga dapat diartikan bahwa adanya konsistensi alat ukur sangat baik dan dapat digunakan untuk kasus yang sama dimanapun.

Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Uji R Square

Tabel 3. Uji R Square

	R Square
Kinerja (Y)	0.784

Sumber: Hasil Output Smart PLS 3.0

Berdasarkan tabel diatas dapat diinterpretasikan bahwa hasil nilai R Square Kinerja yaitu 0,784 dengan demikian hal tersebut menunjukkan kontribusi dari variabel FWA dan kepuasan kerja terhadap kinerja yaitu sebesar 0,784 atau 78,4% dan sisanya sebesar 21,6%

kontribusi terhadap kinerja dari variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti seperti, *work life balance*, budaya organisasi, disiplin kerja, beban kerja, work from home (WFH), lingkungan kerja dan lain-lain.

Uji Hipotesis

Tabel 4. Uji Hipotesis

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Flexible Working Arrangement (X1) → Kinerja	0.366	0.363	0.132	2.770	0.006
Kepuasan Kerja (X2) → Kinerja	0.548	0.549	0.129	4.254	0.000

Sumber: Hasil Output Smart PLS 3.0

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat terdapat tabel sampel asli (O) yang menjabarkan nilai dari koefiesiensi analisis jalur. Pada hasil perhitungan diatas dapat dilihat pula pada variabel FWA terhadap kinerja memiliki nilai sampel asli sebesar 0,366, maka dapat diartikan bahwa besarnya kontribusi FWA terhadap kinerja yaitu sebesar 36,6%, lalu pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja memiliki

nilai sampel asli sebesar 0,548, maka dapat diartikan bahwa besarnya kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja yaitu sebesar 54,8%. Secara keseluruhan pada setiap variabel menunjukkan adanya kontribusi positif antara variabel independen teradap variabel dependen.

Uji T Statistik

Tabel 5. Uji T Statistik

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Flexible Working Arrangement (X1) → Kinerja	2.770	0.006
Kepuasan Kerja (X2) → Kinerja	4.254	0.000

Sumber : Hasil Output SmartPLS 3.0

Pada tabel diatas, hasil pengujian variabel produk terhadap FWA menunjukkan thitung $2,770 > t_{tabel} 1,666$ dapat diartikan bahwa variabel FWA berpengaruh terhadap kinerja dengan signifikansi (P Values) sebesar $0,1 > 0,006$. Dapat disimpulkan bahwa variabel FWA berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja.

Berbeda dengan hasil pengujian kepuasan kerja terhadap kinerja dengan nilai t hitung $4,254 > t_{tabel} 1,666$ sehingga dapat diartikan bahwa kepuasan kerja

berpengaruh terhadap kinerja dengan hasil signifikan (P Values) sebesar $0,1 > 0,000$ yang artinya variabel kepuasan kerja ini berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja.

Pembahasan

Penjelasan masing-masing pengaruh variable FWA dan kepuasan kerja terhadap kinerja, peneliti dapat menjelaskan sebagai berikut :

- a. Pengaruh variabel *Flexible Working Arrangement* (FWA) terhadap kinerja.

Dalam penelitian FWA berpengaruh positif terhadap kinerja. Maka hipotesis pertama yang menyatakan “diduga FWA berpengaruh terhadap kinerja” yakni hipotesis pertama dapat diterima. Hal ini didasarkan dari pengolahan data uji t statistik yang menunjukkan bahwa variabel FWA kinerja memiliki nilai thitung sebesar $2,770 > t_{tabel} 1,666$ yang artinya adalah FWA berpengaruh terhadap kinerja dan nilai original sample (O) sebesar $0,366$ yang mengindikasikan bahwa FWA berpengaruh positif terhadap kinerja. Besar FWA terhadap kinerja adalah sebesar $36,6\%$.

Nilai *outer loadings* terbesar pada variabel FWA ini terdapat pada pernyataan kedisiplinan absensi dengan nilai sebesar $0,830$. Dapat ditarik kesimpulan bahwa, dengan adanya pola bekerja FWA pegawai tetap mengedepankan disiplin absensi dengan baik dengan pemanfaatan TIK sehingga pegawai dapat dengan mudah melakukan absensi baik *Work From Home* (WFH) maupun *Work From Home* (WFH). Dengan penegakan kedisiplinan pegawai tentunya akan berdampak pada pekerjaan yang dilakukan akan semakin efektif dan efisien.

Dalam penelitian ini pegawai Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Kantor Pusat DITJEN Pajak dalam penerapan FWA yang sudah dilakukan berdasarkan keputusan Menteri Keuangan no. KMK-223/KMK.01/2020 tentang implementasi fleksibilitas bekerja di lingkungan Kemenkeu telah berjalan dengan baik dan pegawai juga mampu beradaptasi dengan baik yakni berusaha memanfaatkan TIK dalam melakukan pekerjaan jarak jauh. Selain itu, pegawai juga cukup mampu dalam beradaptasi terhadap perubahan perilaku bekerja yakni dengan penerapan FWA dalam

kondisi pandemic dimana adanya sistem shift WFH maupun WFO. Terbukti bahwa responden tetap mengedepankan kedisiplinan absensi.

Hasil yang diperoleh pada penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Krismiyati et al., (2020) tentang evaluasi terhadap produktivitas kinerja ASN Selama Penerapan Kebijakan FWA Pandemi COVID-19 di Puslatbang PKASN LAN. Dalam studinya, pegawai masih terlihat kesulitan dalam mengoperasikan sarana prasarana dalam bekerja seperti ketiadaan computer atau telepon genggam yang kurang mendukung kebutuhan akan pengiriman suatu file pekerjaan, serta efektivitas kerja karena merasa lebih sulit berkonsentrasi dan adanya tekanan serta bertambahnya waktu kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan & Franksiska, (2020) dengan kriteria populasi data yang dipilih sebagai responden yakni karyawan yang aktif bekerja pada instansi atau perusahaan pada daerah DKI Jakarta dan sekitarnya serta telah berkeluarga dan menikah menyimpulkan adanya keberpengaruh yang positif antara variabel FWA dengan kinerja. Meski penelitian-penelitian tersebut diteliti kepada objek yang berbeda namun tetap menghasilkan hasil akhir yang sama.

b. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja

Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Maka hipotesis pertama yang menyatakan “diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja” adalah Hipotesis kedua artinya diterima. Hal ini didasarkan dari pengolahan data uji t statistik yang menunjukkan bahwa variabel produk terhadap keunggulan bersaing memiliki thitung sebesar $4,254 > t_{tabel} 1,666$ yang artinya adalah kepuasan kerja berpengaruh terhadap

kinerja dan nilai original sample (O) sebesar 0,548 yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 54,8%.

Artinya, dalam variabel kepuasan kerja yang menggunakan indikator, nature of work, promosi, contingent rewards, supervise, rekan kerja, penyampaian informasi, operating procedure, gaji dan benefit dianggap berkontribusi dalam mempengaruhi kinerja. Nilai *outer loadings* terbesar pada variabel kepuasan kerja ini terdapat pada pernyataan kesesuaian gaji dengan keterampilan yang dimiliki dengan nilai sebesar 0,872. Hal ini diartikan bahwa gaji yang diperoleh dengan keterampilan yang mereka miliki untuk menunjang kinerja sudah sesuai dan hal ini berdampak pada kepuasan pegawai dalam bekerja. Jika pegawai merasa puas dari pekerjaan yang ia kerjakan dan ia menyukai hal tersebut dan termotivasi untuk terus melaksanakan dan meningkatkan kinerja pekerjaannya dan hal tersebut mencapai hasil yang tinggi, sebaliknya jika pegawai tersebut merasa kurang puas terhadap pekerjaannya, maka ia merasa tidak termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dan memiliki nilai kinerja yang rendah.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini juga mendukung dari hasil penelitian sebelumnya oleh (Tanuwijaya et al., 2017) Penelitian tersebut, meneliti pada perusahaan PT. Berkat Ganda Sentosa yakni perusahaan retail menghasilkan bahwa adanya keberpengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja. Karyawan yang merasa puas dalam bekerja maka akan lebih efektif dan efisien dalam bekerja. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Fu & Deshpande, 2014) pada karyawan perusahaan asuransi di China bahwa pada

penelitian tersebut menyatakan hasil yang sama yaitu adanya keberpengaruh yang positif antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja. Meski penelitian-penelitian tersebut diteliti kepada objek yang berbeda namun tetap menghasilkan hasil akhir yang sama.

SIMPULAN

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan peneliti melalui alat hitung analisis *Partial Least Square* (PLS) mengenai pengaruh kinerja pada pegawai Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Kantor Pusat DITJEN Pajak serta dari tahap tahap pengujian yang telah dilakukan, maka peneliti dapat menyimpulkan :

Flexible Working Arrangement (FWA) berpengaruh terhadap kinerja, yang artinya FWA yang meliputi *time flexible, timing flexible, place flexible* memiliki kontribusi yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi kinerja demi mencapai target yang telah ditentukan maupun performa pegawai dalam bekerja. Dimana apabila dengan FWA yang baik, maka penilaian hasil kinerja juga akan meningkat, begitu pula dengan sebaliknya. Sehingga, hal ini sesuai dengan hipotesis peneliti yaitu diduga FWA berpengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Kantor Pusat DITJEN Pajak.

Kepuasan kerja telah diketahui dan terbukti bahwa memiliki pengaruh terhadap kinerja, yang artinya kepuasan kerja yang meliputi nature of work, promosi, contingent rewards, supervise, rekan kerja, penyampaian informasi, operating procedure, gaji dan benefit memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Dimana apabila dengan penerapan kepuasan kerja pegawai yang meningkat, maka tingkat kinerja juga meningkat pula, begitu pula dengan sebaliknya

Sehingga, adapun saran yang

ingin disampaikan yakni dengan pola penerapan FWA khususnya yang ingin diterapkan di lingkungan Kemenkeu sebagai pola bekerja baru di lingkungan ASN, tentunya masih perlu banyak dipertimbangkan dalam penerapan tersebut untuk meningkatkan kinerja pegawai di dalamnya baik bekerja secara *remote working* atau WFH serta *work from office*. Selain itu, ditengah pandemic COVID-19 ini tentunya kepuasan kerja pegawai juga perlu diperhatikan agar performa kinerja itu sendiri tetap dalam kondisi baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alifyanti Hidayah, A. A. N., Kartar Singh, J. S., & Alisa Hussain, I. (2021). Impact of Flexible Working Arrangements in the Public Sector in Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 38. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i2.18458>
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert). PRENADAMEDIA GROUP.
- Damayanti, R., Hanafi, A., & Cahyadi, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang). *Jembatan*, 15(2), 75–86. <https://doi.org/10.29259/jmbt.v15i2.6655>
- Govender, L., Migiro, S. O., & Kyule A.K. (2018). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction and Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10, 10.
- Gunawan, T. M. E., & Franksiska, R. (2020). The Influence of Flexible Working Arrangement to Employee Performance With Work Life Balance as Mediating Variable. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(3), 308–321.
- Krismiayati, Wahyuadianto, A., Pratiwi, & Masrully. (2020). Studi Evaluasi Produktivitas Kinerja ASN Selama Penerapan Kebijakan Flexible Working Arrangement Pandemi Covid 19 di Puslatbang PKASN LAN. In *Puslatbang PKASN*.
- Kurniawan, Z. (2016). *Sumber Daya Manusia dalam Organisasi & Manajemen: Konsep dan Dimensi Peningkatan Produktivitas* (Ed.1, Cet.). Deepublish.
- Prabandari, F., Sumarni, S., & Astuti, D. P. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Bidan Dalam Masa Pandemi Covid-19. *The 12th University Research Colloquium 2020 Universitas 'Aisyiyah Surakarta*, 28–36. <http://repository.urecol.org/index.php/proceeding/issue/view/27>
- Saifullah, F. (2020). Pengaruh Work-Life Balance dan Flexible Work Arrangement Terhadap Kinerja Karyawati Muslimah Konveksi. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 29. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.6762>
- Sedaju, A., Haryono, S., & Anisahwati, N. (2020). Flexible Work Arrangement in Manufacturing during the Covid- 19 Pandemic: An Evidence-Based Study of Indonesian Employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(6), 3914–3924. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/15755/7948>
- Sembiring, H., & Ferine, K. F. (2018). *Membangun Kepuasan dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil* (Cetakan Pe). Deepublish.
- Sinambela, P. L. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BUMI AKSARA.
- Sitompul, S. N., Ali, S., & Zackaria Rialmi. (2021). Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

- biro hubungan masyarakat kementerian perindustrian ri. *Konferensi Riset Nasional Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(2), 918–928.
- Stella, I. (2020). Flexible Working Arrangments and Organizational Performance: An Overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(6), 50. <https://doi.org/10.9790/0837-2505065059>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (2nd ed.). Alfabeta.
- Tanuwijaya, J., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., Siwalankerto, J., & Kunci, K. (2017). *PENGARUH KEPUASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BERKAT GANDA SENTOSA*. 5(1), 2009–2011.
- Tasrin, krismiyati, Wahyuadianto, A., Pratiwi, P., & Masrully, M. (2021). Evaluation Study of the Implementation of Flexible Working Arrangement in Public Sector Organization during Covid-19 Pandemic. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 28(3). <https://doi.org/10.20476/jbb.v28i3.1274>
- Tempo.co. (n.d.). *Kinerja ASN di Era New Normal Wajib di Evaluasi*. <https://bisnis.tempo.co/read/1357415/kinerja-asn-di-era-new-normal-wajib-dievaluasi-ini-sebabnya>