

**PENGARUH *FLEXIBLE WORKING SPACE*, *WORK LIFE BALANCE*, DAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA,
KEMENTERIAN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

TESIS

Oleh

**DIRGA PURNAKARA
NPM 2121011019**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

PENGARUH *FLEXIBLE WORKING SPACE*, *WORK LIFE BALANCE*, DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA, KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

Oleh
DIRGA PURNAKARA

Kinerja pegawai merupakan pola perilaku dan tindakan dari para pegawai yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja pegawai dipengaruhi diantaranya oleh kebijakan dan dinamika yang terjadi pada organisasi, seperti implementasi pengaturan ruang kerja fleksibel, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, dan keterikatan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *flexible working space*, *work life balance*, dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kuantitatif dan dianalisis menggunakan model regresi linier. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari tanggapan 478 pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah variabel *flexible working space*, variabel *work life balance*, dan variabel *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Oleh karenanya seluruh hipotesis dalam penelitian ini terdukung.

Penelitian ini menyarankan kepada organisasi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia untuk meningkatkan implementasi *flexible working space* dengan memfasilitasi lingkungan unit kerja dengan melengkapi sarana dan prasarana tempat kerja berbasis aktivitas, mendorong pegawai meningkatkan kompetensi dengan mengoptimalkan pemanfaatan ekosistem pembelajaran terpadu melalui Kemenkeu *Corporate University*, meningkatkan perhatian terhadap kebutuhan pegawai dalam pekerjaan, dengan menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman, serta memberikan motivasi lebih kepada para pegawai dengan pemberian penghargaan (*reward*) bagi pegawai dengan kontribusi dan kinerja yang luar biasa bagi organisasi, diluar sistem *reward* yang telah ditetapkan.

Kata Kunci: *Flexible Working Space*, *Work Life Balance*, *Employee Engagement*, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF FLEXIBLE WORKING SPACE, WORK LIFE BALANCE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT DIRECTORATE GENERAL OF STATE ASSET MANAGEMENT, MINISTRY OF FINANCE OF THE REPUBLIC OF INDONESIA

By
DIRGA PURNAKARA

Employee performance is a pattern of behavior and actions of employees that are relevant to organizational goals. Employee performance is influenced, among other things, by policies and dynamics that occur in the organization, such as the implementation of flexible workspace arrangements, work life balance, and employee engagement. This research aims to analyze the effect of flexible working space, work life balance, and employee engagement on the performance of the Directorate General of State Asset Management (DGSAM) Ministry of Finance of The Republic of Indonesia employees. This research was conducted using a quantitative method approach and analyzed using linear regression models. The data used in this research was obtained from the responses of 478 employees of the DGSAM that chosen using purposive sampling method. The results obtained from this research are that the flexible working space variable, the work life balance variable, and the employee engagement variable has a positive and significant effect on the performance of employees of the DGSAM. Therefore all hypotheses in this research are supported.

This research suggested to the DGSAM organization to improve the implementation of flexible working space by facilitating the work unit environment by completing activity based workplace facilities and infrastructure, to encourage employees to increase their competence by optimizing the use of integrated learning ecosystems through The Ministry of Finance Corporate University, increasing attention to employee needs at work, by creating a comfortable working atmosphere and environment, as well as providing more motivation to employees by providing rewards for employees with extraordinary contributions and performance for the organization, in addition to the reward system that has been established.

Keywords: Flexible Working Space, Work Life Balance, Employee Engagement, Employee Performance

**PENGARUH *FLEXIBLE WORKING SPACE, WORK LIFE BALANCE, DAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA,
KEMENTERIAN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

Oleh

Dirga Purnakara

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN

Pada

Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

Judul Tesis : **PENGARUH *FLEXIBLE WORKING SPACE*,
WORK LIFE BALANCE, DAN *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL
KEKAYAAN NEGARA, KEMENTERIAN
KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

Nama Mahasiswa : **Dirga Purnakara**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2121011019**

Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Program Studi : **Magister Manajemen**

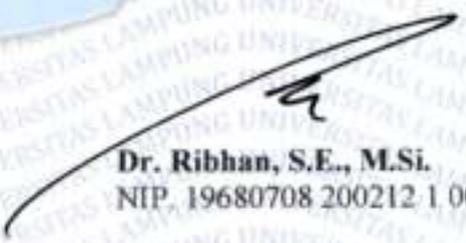
Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



Pembimbing I


Dr. Rr. Ertina, S.E., M.Si
NIP 19620822 198703 2 002

Pembimbing II


Dr. Ribhan, S.E., M.Si
NIP. 19680708 200212 1 003

2. Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

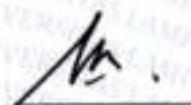


Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc
NIP 19661027 199003 2 002

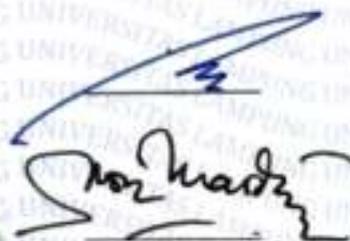
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**

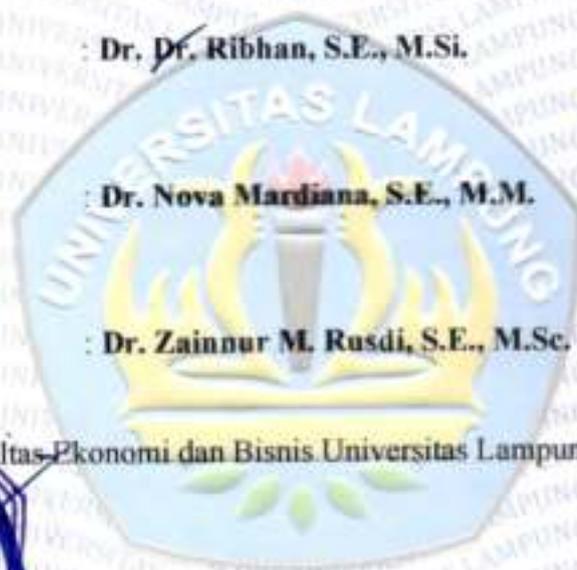


Sekretaris : **Dr. Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



Penguji I : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**

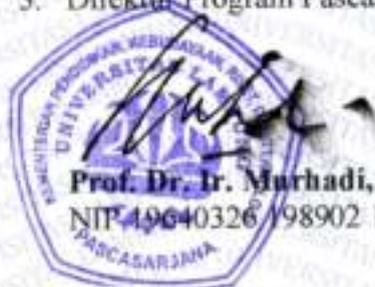
Penguji II : **Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**



Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E, M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP. 49640326 198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **24 Oktober 2023**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Tesis dengan judul "**PENGARUH *FLEXIBLE WORKING SPACE, WORK LIFE BALANCE, DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA, KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**" adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut *plagiarism*.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 10 Oktober 2023
Pembuat Pernyataan,



Dirga Purnakara, S.E.
NPM 2121011019

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Jakarta pada tanggal 10 Juli 1985. Penulis merupakan putra bungsu dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Alm. AKBP. Armen Ismail dan Ibu Maisyaroh.

Penulis memulai pendidikan di TK Kemala Bhayangkari 23 Jakarta tahun 1989. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan formal di SDN Cikoko 01 Jakarta dan lulus pada tahun 1996. Selanjutnya Penulis melanjutkan pendidikan di SMPN 155 Jakarta dan lulus pada tahun 1999. Kemudian pada tahun 2002 penulis menyelesaikan pendidikan di SMAN 2 Surabaya.

Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada tahun 2006 di Universitas Trilogi, (dahulu Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Keuangan Perbankan Indonesia/STEKPI) Kalibata Jakarta, Jurusan Akuntansi dengan gelar Sarjana Ekonomi (S.E.). Pada tahun 2021 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

MOTTO

“Cukuplah Allah menjadi pelindung bagi kami. Allah adalah sebaik-baik pemberi perlindungan”

- QS 3: 173 -

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Dia mendapat (pahala) dari (kebajikan) yang dikerjakannya dan dia mendapat (siksa) dari (kejahatan) yang diperbuatnya”

- QS 2: 286 -

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain”

- HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni -

“Diantara yang membuat kita dihargai orang lain adalah karena Allah masih menutupi aib, keburukan, dan kekurangan kita”

- KH. Abdullah Gymnastiar -

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT atas rahmat dan ridho yang telah diberikan, shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad Rasulullah SAW.

Ku persembahkan karya ini kepada:

Istri tercinta, Mommy Dina Oktaviani Gantina, atas dukungan dan kesabarannya

Buah hati tersayang, Abang Dylan, Abang Diego, Si Gemoy Danisha

Ibuku tercinta, Mami Maisyaroh, semoga senantiasa diberikan kesehatan

Mertuaku, Abeh Budiman dan Nena Ina untuk dukungannya selama ini

Kakak-kakak dan Adik ku atas dukungan untuk segera menyelesaikan studi

Rekan-rekan seperjuangan MM21 agar semangat menyelesaikan yang telah kita mulai

Serta Almamater Tercinta, Program Pascasarjana Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahim,

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini yang berjudul **“Pengaruh *Flexible Working Space, Work Life Balance, dan Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia”**. Tesis ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penulis menemui banyak kesulitan dan hambatan dalam menyelesaikan tesis ini. Namun atas izin Allah SWT, dan dengan kesungguhan hati, ikhtiar, kerja keras, semangat, dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Prof. Dr. Mahrina MS, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

3. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Pembimbing I, atas kesediaan dan kesabarannya yang telah memberikan waktu, bimbingan, arahan, serta masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, maupun atas ilmu dan pengetahuan yang telah diajarkan selama penulis menjalani perkuliahan.
4. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Pembimbing II, atas kesediaan dan kesabarannya yang telah memberikan nasihat, bimbingan, arahan, serta masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, maupun atas ilmu dan pengetahuan yang telah diajarkan selama penulis menjalani perkuliahan.
5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji I pada Ujian Tesis, atas masukan dan saran yang telah diberikan kepada penulis dalam proses penyelesaian tesis ini, maupun atas ilmu dan pengetahuan yang telah diajarkan selama penulis menjalani perkuliahan.
6. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Dosen Penguji II pada Ujian Tesis, atas masukan dan saran yang telah diberikan kepada penulis dalam proses penyelesaian tesis ini.
7. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembahas pada Seminar Proposal dan Seminar Hasil, atas masukan dan saran yang telah diberikan kepada penulis dalam proses penyelesaian tesis ini, maupun atas ilmu dan pengetahuan yang telah diajarkan selama penulis menjalani perkuliahan.

8. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Dosen serta Bapak Kost, atas dukungan dan selalu mengingatkan agar penulis dapat segera menyelesaikan penulisan tesis, maupun atas ilmu dan pengetahuan yang telah diajarkan selama penulis menjalani perkuliahan.
9. Bapak dan Ibu Para Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas ilmu dan pengetahuan yang telah diajarkan selama penulis menjalani perkuliahan.
10. Staf akademik dan para karyawan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
11. Jajaran Pimpinan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan RI, Kepala Kanwil DJKN Lampung dan Bengkulu selaku pimpinan tertinggi Laskar RI 121, Kepala Bagian Umum Kanwil DJKN Lampung dan Bengkulu selaku atasan langsung, serta para staf pelaksana Subbagian SDM Kanwil DJKN Lampung dan Bengkulu atas dukungan dan doa agar penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini.
12. Istriku tercinta, Dina Oktaviani Gantina, atas dukungan, kesabaran, keikhlasan dan segala pengorbanan yang telah diberikan dalam proses dan perjalanan panjang sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini.
13. Ketiga buah hati tersayang, Dylan Elnino Atharva, Diego Alvaro Elsyahrain, dan Danisha Tatjana Gazala sebagai penyemangat penulis dalam proses dan perjalanan panjang sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan

tesis ini. Maafkan Papa Dabo yang belum bisa mendampingi kalian sehari-hari. Doakan Papa Dabo segera pindah agar bisa kembali berkumpul bersama-sama kalian.

14. Mamiku tercinta, Hj. Maisyaroh, Mertuaku Bapak Budiman, dan Ibu Ina Hendayani, yang selalu menyelipkan nama penulis dalam setiap doa. Semoga senantiasa diberikan kesehatan, keberkahan, dan doakan penulis segera kembali ke *homebase* agar dapat berkumpul kembali bersama keluarga.
15. Keluarga Besar Alm. AKBP. Armen Ismail, Kakak-kakakku, khususnya Kompol. Dewi Julita S.H., M.H., beserta suami, Dr. Nuruddin Lazuardi S.H., M.Si., atas dukungan dan bantuannya selama penulis menjalani hidup, serta dapat menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini. Adik, beserta keponakan-keponakan Keluarga Besar Alm. AKBP. Armen Ismail yang selalu mendukung penulis untuk segera menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini agar dapat liburan keluarga bersama.
16. Rekan-rekan seperjuangan MM21#JANGANTAKUT untuk saling mendukung dan mendoakan yang terbaik bagi kita semua. Mari kita TUNTASKAN!
17. Almamater Tercinta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
18. Serta semua pihak yang telah membantu, memberikan motivasi dan doa kepada penulis yang tidak dapat disampaikan satu persatu.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari kata sempurna karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT, namun sedikit harapan penulis bahwa tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi diri pribadi, organisasi dan dunia akademik.

Bandar Lampung, 10 Oktober 2023

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Dirga Purnakara', written in a cursive style.

Dirga Purnakara, S.E.

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat penelitian	14
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	14
1.4.2 Manfaat Praktis	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 <i>Flexible Working Space</i>	15
2.1.1 Sejarah <i>Flexible Working Space</i>	15
2.1.2 Definisi <i>Flexible Working Space</i>	16
2.1.3 Manfaat <i>Flexible Working Space</i>	16
2.1.4 Indikator <i>Flexible Working Space</i>	17
2.2 <i>Work Life Balance</i>	18
2.2.1 Definisi <i>Work Life Balance</i>	18
2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Work Life Balance</i>	20
2.2.3 Manfaat <i>Work Life Balance</i>	24
2.2.4 Indikator <i>Work Life Balance</i>	25
2.3 <i>Employee Engagement</i>	27
2.3.1 Definisi <i>Employee Engagement</i>	27
2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	29
2.3.3 Manfaat <i>Employee Engagement</i>	30
2.3.4 Indikator <i>Employee Engagement</i>	31
2.4 Kinerja Pegawai	33
2.4.1 Definisi Kinerja Pegawai	33
2.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	34
2.4.3 Manfaat Evaluasi Kinerja	36

2.4.4 Indikator Kinerja Pegawai	37
2.5 Penelitian Terdahulu.....	39
2.6 Kerangka Konseptual Penelitian	41
2.7 Pengembangan Hipotesis	41
2.7.1 <i>Flexible Working Space</i> dan Kinerja Pegawai.....	42
2.7.2 <i>Work Life Balance</i> dan Kinerja Pegawai	44
2.7.3 <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Pegawai.....	46
BAB III METODE PENELITIAN	48
3.1 Jenis Penelitian	48
3.2 Jenis dan Sumber Data	48
3.3 Metode Pengumpulan Data	49
3.4 Populasi dan Sampel	50
3.5 Metode dan Teknik Pengambilan Sampel.....	51
3.6 Definisi Operasional.....	52
3.7 Definisi Operasional Variabel	53
3.8 Pengujian Data	58
3.9 Metode Analisis Data	60
3.10 Teknik Analisis Data	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	62
4.1 Hasil Pengumpulan Data Responden	62
4.2 Karakteristik Responden	63
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	64
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	65
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	66
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja	66
4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	67
4.3 Uji Persyaratan Instrumen	68
4.3.1 Uji Validitas	68
4.3.2 Uji Reliabilitas	71
4.4 Uji Normalitas	72
4.5 Analisis Deskriptif Kuesioner	73
4.5.1 <i>Flexible Working Space</i>	73
4.5.2 <i>Work Life Balance</i>	74
4.5.3 <i>Employee Engagement</i>	76
4.5.4 Kinerja Pegawai	77

4.6 Pengujian Hipotesis	78
4.7 Pembahasan	81
4.7.1 Pengaruh <i>Flexible Working Space</i> Terhadap Kinerja Pegawai	81
4.7.2 Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kinerja Pegawai	83
4.7.3 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai	84
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	87
5.1 Simpulan.....	87
5.2 Saran	88
5.3 Keterbatasan Penelitian	91
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN.....	98

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	39
3.1 Definisi Operasional Variabel.....	54
4.1 Rincian Data Kuesioner dan <i>Response Rate</i>	62
4.2 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
4.3 Data Karakteristik Responden berdasarkan Usia	64
4.4 Data Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	65
4.5 Data Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan	66
4.6 Data Karakteristik Responden berdasarkan Unit Kerja	66
4.7 Data Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja.....	67
4.8 Rekapitulasi Sebaran Respon Terhadap <i>Flexible Working Space</i>	69
4.9 Rekapitulasi Sebaran Respon Terhadap Work Life Balance	69
4.10 Rekapitulasi Sebaran Respon Terhadap <i>Employee Engagement</i>	71
4.11 Rekapitulasi Sebaran Respon Terhadap Kinerja Pegawai	72
4.12 Hasil Analisis Faktor Untuk Uji Validitas Instrumen	74
4.13 Hasil Analisis Faktor Untuk Uji Validitas Instrumen	75
4.14 Hasil Uji Reliabilitas	76
4.15 Hasil Uji Normalitas	77
4.16 Flexible Working Space terhadap Kinerja Pegawai.....	79
4.17 Work Life Balance terhadap Kinerja Pegawai.....	80
4.18 Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Sistem Kerja Kementerian Keuangan Dalam Masa Pandemi COVID-19.....	7
1.2 Fakta Empiris Urgensi Penguatan Budaya Kementerian Keuangan.....	9
1.3 Tren Nilai Kinerja Organisasi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.....	10
2.1 Kerangka Konseptual	41

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I KUESIONER PENELITIAN

LAMPIRAN II REKAPITULASI KUESIONER

LAMPIRAN III UJI PERSYARATAN INSTRUMEN

LAMPIRAN IV UJI NORMALITAS DATA

LAMPIRAN V ANALISIS REGRESI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pandemi *Corona Virus Disease* (COVID-19) yang terjadi sejak triwulan I tahun 2020, telah banyak mengubah tatanan aspek kehidupan manusia. Tidak hanya membawa dampak besar pada aspek kesehatan, namun juga membawa dampak serta perubahan besar pada aspek perekonomian, sosial dan budaya yang berkembang di masyarakat. Fenomena ini terjadi di dunia kerja secara global, pandemi COVID-19 memunculkan beberapa istilah asing seperti *work from home* (WFH) yang menjadi bagian dari konsep *flexible working space* (FWS) yang banyak diterapkan oleh berbagai organisasi baik di sektor privat maupun organisasi pemerintahan.

Pemerintah telah memutuskan untuk memasuki masa transisi dari pandemi COVID-19 menuju endemi, namun dampak penurunan mobilisasi masyarakat ke tempat kerja secara langsung masih terlihat, hal ini disebabkan angka *positivity rate* COVID-19 masih terlihat, akibatnya banyak organisasi tetap melanjutkan pengaturan skema kerja dengan konsep FWS melalui WFH. Endemi sendiri berbeda dengan pandemi yang terjadi dalam wilayah geografis yang luas dan serempak, kemunculan penyakit dalam status endemi cenderung konstan dan dapat diprediksi serta hanya meliputi suatu area geografis. Kemunculan penyakit tersebut juga tidak mempengaruhi masyarakat luas. Menurut Dr. Isaac Weifuse, epidemiolog di Universitas Cornell, masih banyak halangan untuk mencapai status

endemi, salah satunya kemungkinan kemunculan varian COVID-19. Beberapa negara di dunia telah menyusun kebijakan untuk menyambut status endemi di negara mereka. Di Indonesia, pemerintah mulai menyusun garis besar pedoman (*roadmap*) untuk masa transisi pandemi COVID-19 menjadi endemi. Meski demikian, status endemi tiap negara akan dikaji kembali oleh WHO dengan indikator tertentu agar tidak menimbulkan masalah baru.

International Workplace Group (IWG) pada tahun 2019 melakukan survei berkaitan dengan konsep kerja fleksibel, hasilnya menyebutkan bahwa terdapat animo yang relatif tinggi dalam penerapan *flexible working space* pada sebuah organisasi. Survei tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 62% perusahaan dengan jumlah sampel 15.000 responden di 80 negara, telah memiliki *flexible working policy*. Survei IWG tersebut juga mengungkapkan bahwa para pemimpin bisnis sepenuhnya menyadari manfaat dari implementasi *flexible working policy*. Mereka menyadari bahwa ruang kerja yang fleksibel telah membuat bisnis mereka menjadi lebih baik dan lebih produktif (85% responden). Bahkan sekitar 67% responden berpikir bahwa fleksibilitas ruang kerja setidaknya dapat meningkatkan seperlima produktivitas bisnis mereka dibandingkan jika mereka tidak menerapkan kebijakan itu. Jika dilihat dari sisi tenaga kerja, survei tersebut menunjukkan sebanyak lebih dari 50% responden memilih bekerja dengan sistem kerja yang fleksibel.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Dessler (2018: 322) yang menyatakan bahwa para pekerja umumnya mengidentifikasi ada tidaknya "*flexible working arrangements*" dan "*telecommuting*" sebagai dua alasan teratas mereka dalam memilih pekerjaan. Jika dirangkum, tingginya tuntutan fleksibilitas dalam bekerja

belakangan ini menjadi pertanda urgensi implementasi praktik kebijakan *flexible working space*, terutama dalam bidang pekerjaan administratif yang dapat dilakukan kapan dan dimana saja. Meskipun beberapa hasil survei mengonfirmasi berbagai manfaat dari penerapan *flexible working space*, para pekerja yang memanfaatkan kebijakan tersebut ternyata menghadapi tantangan lain dalam implementasinya. Hal ini diantaranya disebabkan dalam praktik pelaksanaan bekerja dari rumah (*work from home*) masih terdapat jenis-jenis pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dari rumah mengingat terbatasnya dukungan fasilitas seperti diantaranya terbatasnya *personal computer/laptop*, jaringan internet khususnya intranet, printer, instalasi *software*/perangkat lunak yang dibutuhkan, dan lain sebagainya. Selain itu, koordinasi antar unit/fungsi yang terbatas seringkali memperlambat proses kerja karena adanya perbedaan ruang dan waktu dari para pekerja *work from home*.

Tantangan lainnya yang harus dihadapi para pekerja ketika bekerja dari rumah adalah seringkali mereka dihadapkan dengan kondisi yang juga melakukan berbagai aktivitas lain di luar pekerjaan utamanya, seperti misalnya bekerja sambil mengurus/membereskan rumah, mendampingi anak belajar/sekolah *online*, menjaga anak yang masih kecil, ataupun melakukan aktivitas pekerjaan rumah lainnya yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan utama. Fakta ini diperkuat berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Waizenegger et al. (2020) yang mengungkapkan temuan bahwa melakukan aktivitas pekerjaan pada ruang bersama yang dilakukan dengan penghuni rumah lainnya dapat mengganggu aktivitas pekerjaan serta menimbulkan kesulitan berfokus pada penyelesaian pekerjaan.

Penelitian terdahulu menemukan bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Abid & Barech (2017), Altindag & Siller (2014). Temuan berbeda diungkap oleh Rahman et al. (2020) mengungkapkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta mengungkap juga bahwa meskipun manajemen menerapkan tingkat pengaturan kerja yang fleksibel, namun tidak mempengaruhi kinerja karyawannya.

Tidak ditemukan data yang dapat memastikan kapan *flexible working space* mulai diterapkan oleh organisasi/institusi yang ada di Indonesia. Istilah *flexible working space* baru nampak jelas diterapkan di Indonesia sejak adanya pandemi COVID-19 pada triwulan I tahun 2020, dimana kondisi tersebut mengharuskan berbagai organisasi baik pemerintah maupun swasta untuk membatasi mobilitas para pekerjanya guna menekan angka penyebaran wabah COVID-19 pada saat itu. Tidak dipungkiri bahwa sejak pandemi COVID-19 merebak, kebijakan *work from home* di berbagai organisasi di Indonesia sedikit banyak menuntut perubahan cara pandang para pemberi kerja agar melakukan modifikasi sistem kerja dengan memberikan keleluasaan bagi para karyawan (khususnya yang bekerja di bidang administratif) untuk menjalankan pola bekerja dari rumah (*work from home*) atau kantor satelit/kantor bersama (*satellite office*).

Pelaksanaan *work from home* pada awalnya bertujuan untuk menekan angka penyebaran virus COVID-19, namun implementasi fleksibilitas dalam bekerja justru memberikan beberapa manfaat yang dirasakan baik oleh pemberi kerja maupun para pekerja, seperti mengurangi biaya operasional kantor, menghemat

waktu perjalanan menuju dan pulang dari kantor, menghemat biaya perjalanan/bahan bakar kendaraan, pekerja dapat mengendalikan jadwal dan suasana kerja, serta dapat memilih bekerja saat suasana hati sedang baik. Beberapa manfaat ini yang menjadikan kebijakan *flexible working space* mendapat perhatian oleh berbagai organisasi yang ada di Indonesia, sehingga organisasi memandang perlu untuk melanjutkan ataupun baru memulai dalam menerapkan kebijakan *flexible working space*.

Kementerian Keuangan sendiri menjadi salah satu pelopor dalam penerapan kebijakan *flexible working space* oleh organisasi pemerintahan di Indonesia, dengan ditetapkannya *Flexible Working Space (FWS)* sebagai *new normal* di Kementerian Keuangan, yang diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 pada tanggal 6 Mei 2020. Melalui siaran pers Medcom.id pada tanggal 15 Mei 2020, Menteri Keuangan, Sri Mulyani Indrawati menyatakan bahwa setelah pandemi COVID-19 berakhir, konsep kebijakan *flexibility working space* ini nantinya akan menjadi sebuah kebijakan yang membawa arah baru dimasa mendatang dalam aktivitas pekerjaan di lingkungan Kementerian Keuangan. Kebijakan ini diharapkan akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Keuangan.

Kebijakan lainnya yang diambil oleh organisasi dalam mendesain pola kerja yang mendukung terciptanya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*) bagi pekerja juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Anwar et al. (2013) mengungkapkan bahwa keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*) bermanfaat bagi karyawan maupun

organisasi. Ketika merasakan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, maka karyawan akan merasa senang, puas dan merasakan stres berkurang, tentunya kinerja karyawan akan lebih baik dan karyawan akan bekerja lebih keras. Oleh karena itu, diperlukan bagi organisasi agar menciptakan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas yang berkelanjutan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Terciptanya keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*) merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai para pekerja dalam memilih pekerjaan utamanya. Oleh sebab itu, pola kerja yang mendukung terciptanya *work-life balance* dari tenaga kerja menjadi salah satu faktor yang mendukung tujuan peningkatan kinerja dan produktivitas dalam organisasi. Sebagaimana hasil penelitian Dousin et al. (2019) yang menyebutkan bahwa adanya keseimbangan yang lebih baik pada kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*) akan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Asumadu et al. (2018) dalam studinya juga menemukan bahwa perusahaan harus menyadari pentingnya *work-life balance* secara konsisten yang menyangkut produktivitas, kinerja karyawan, dan peningkatan kualitas hidup.

Kementerian Keuangan melalui implementasi *flexy time* sampai dengan 90 menit sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 221/PMK.01/2021 tentang Hari dan Jam Kerja Serta Penegakan Disiplin berkaitan dengan Pembayaran Tunjangan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan, turut mendukung sistem kerja yang *agile*, modern, serta keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), sebagaimana diungkap dalam bahan tayang *Central*

Transformation Office (CTO) Kementerian Keuangan dalam *Focus Group Discussion* (FGD) Pejabat Administrator Tahun 2022 terkait Sistem Kerja Dalam Pandemi COVID-19

Gambar 1.1 Sistem Kerja Kementerian Keuangan Dalam Masa Pandemi COVID-19



Sumber: bahan tayang *Central Transformation Office* (CTO) Kementerian Keuangan dalam *Focus Group Discussion* (FGD) Pejabat Administrator Tahun 2022

Variabel lain yang juga turut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai yaitu *employee engagement*. Kahn (1990:694) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan dimana anggota organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, dalam keterikatan, karyawan akan bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan perannya dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk membekali karyawan sehingga karyawan memiliki motivasi, keterikatan dan

keaktivitas di lingkungan kerja (Alegre dan Pasamar, 2018). *Employee engagement* merupakan keterlibatan dan kepuasan individu dengan rasa antusias untuk pekerjaannya. Dengan kata lain *employee engagement* merupakan keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik yang kemudian memotivasi dalam menyelesaikan tugas dengan rasa puas dan antusias.

Hasil survei *employee engagement* Kementerian Keuangan yang dilaksanakan terakhir pada tahun 2021, diperoleh hasil *employee engagement* sebesar 8,05% dengan kategori pegawai *disengaged (low commitment; low satisfaction)*, dimana para pegawai cenderung tidak meningkatkan keterlibatannya terhadap organisasi dan tidak berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi karena tidak adanya ikatan emosional terhadap organisasi, selain itu para pegawai juga cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya dan tidak menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, hal ini tentunya berpengaruh terhadap capaian kinerja para pegawai Kementerian Keuangan. Selain itu, fakta terkait tingkat *employee engagement* ini juga merupakan salah satu urgensi dalam penguatan budaya Kementerian Keuangan, sebagaimana bahan tayang *Central Transformation Office (CTO)* Kementerian Keuangan dalam *Focus Group Discussion (FGD)* Pejabat Administrator Tahun 2022.

Gambar 1.2 Fakta Empiris Urgensi Penguatan Budaya Kementerian Keuangan



Sumber: bahan tayang *Central Transformation Office (CTO)* Kementerian Keuangan dalam *Focus Group Discussion (FGD)* Pejabat Administrator Tahun 2022

Capaian kinerja Direktorat Jenderal Kekayaan Negara tercermin dalam Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yang merupakan nilai keseluruhan capaian IKU suatu organisasi dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif. Jika melihat pada data tren Nilai Kinerja Organisasi (NKO) di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara selama 9 tahun terakhir menunjukkan capaian NKO yang berfluktuatif yang disebabkan dinamika yang terjadi disepanjang tahun tersebut. Sementara di tahun 2020 yang merupakan awal Pandemi COVID-19 kiranya memperoleh capaian NKO yang rendah, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara mampu menunjukkan peningkatan capaian NKO dari tahun sebelumnya, hal ini menunjukkan walaupun dalam tekanan Pandemi COVID-19, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara tetap dapat menunjukkan kinerja terbaik, peningkatan tersebut secara konsisten terjadi sejak tahun 2019 sampai tahun 2022.

Gambar 1.3 Tren Nilai Kinerja Organisasi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara



Sumber: Laporan Capaian Kinerja Direktorat Jenderal Kekayaan Negara s.d. Triwulan IV Tahun 2022

Mempertimbangkan uraian latar belakang, data pendukung, serta perbedaan temuan penelitian terdahulu yang telah disampaikan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang mengangkat variabel yaitu *flexible working space*, *work life balance*, dan *employee engagement* serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada penggunaan variabel *flexible working space*, *work life balance*, dan *employee engagement* dalam melihat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Selain itu, unit organisasi yang akan diteliti yaitu para pegawai ASN di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan yang telah mengimplementasikan kebijakan *Flexibel Working Space* (FWS) sejak diterbitkannya KMK-223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas

Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Oleh karena itu, penulis mengangkat penelitian ini dengan memberi judul:

“Pengaruh *Flexible Working Space*, *Work Life Balance*, dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia”

1.2 Rumusan Masalah

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara merupakan salah satu Unit Eselon I di Kementerian Keuangan yang memiliki tugas dan fungsi dalam Pengelolaan Kekayaan Negara. Sebagai salah satu Unit Eselon I di Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara turut mengimplementasikan kebijakan pengaturan kerja fleksibel sebagaimana Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020. Kebijakan ini diharapkan akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Keuangan. Kebijakan lain yang diambil oleh Kementerian Keuangan salah satunya melalui implementasi kebijakan *flexy time* sampai dengan 90 menit sebagaimana Peraturan Menteri Keuangan Nomor 221/PMK.01/2021 guna mendukung sistem kerja yang agile, modern, terciptanya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*), serta peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai. Hal lain yang juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai yaitu *employee engagement*.

Survei *employee engagement* Kementerian Keuangan terakhir pada tahun 2021 diperoleh hasil sebesar 8,05% dengan kategori pegawai *disengaged (low commitment; low satisfaction)* hal ini tentunya turut berpengaruh terhadap capaian kinerja para pegawai, fakta ini juga menjadi salah satu urgensi dalam Penguatan Budaya Kementerian Keuangan. Sementara tren capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Direktorat Jenderal Kekayaan Negara selama 9 tahun terakhir menunjukkan capaian NKO yang berfluktuatif yang disebabkan dinamika yang terjadi disepanjang tahun-tahun tersebut, termasuk diantaranya kebijakan-kebijakan organisasi sebagaimana yang telah dipaparkan di atas.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *flexible working space* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan RI?
2. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan RI?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan RI?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini meliputi :

1. Mengetahui pengaruh *flexible working space* terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan RI.
2. Mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan RI.
3. Mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan RI.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi penelitian sejenis dan pengembangan literatur Manajemen Sumber Daya Manusia dalam penelitian selanjutnya, khususnya penelitian yang berkaitan dengan variabel *flexible working space*, *work life balance*, *employee engagement*, serta kinerja pegawai baik di organisasi pemerintahan maupun sektor privat.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran faktual mengenai dampak kebijakan yang dilakukan selama ini, *flexible working space*, *work life balance* dan *employee engagement*, serta memberikan masukan dan saran konstruktif bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan yaitu peningkatan kinerja pegawai, khususnya di Lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan. Disamping itu, penelitian ini merupakan wujud dukungan dalam kebijakan *Knowledge Management* DJKN, dalam hal *Research Based Policy*, yaitu mengembangkan budaya menulis dan melakukan penelitian yang diharapkan dapat menunjang pengambilan kebijakan di DJKN.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Flexible Working Space*

2.1.1 Sejarah *Flexible Working Space*

Istilah *flexible working space* awalnya muncul dalam buku *The Human Use of Human Beings Cybernetics and Society* oleh Norbert Wiener pada tahun 1950 dengan menggunakan istilah bekerja jarak jauh atau *telework* (istilah yang populer di Eropa sampai saat ini) (Siddhartha dan Malika, 2016). Di Indonesia sendiri tidak ada data yang dapat memastikan kapan *flexible working space* mulai diterapkan oleh organisasi/institusi yang ada. Istilah *flexible working space* baru nampak jelas diterapkan di Indonesia sejak adanya pandemi COVID-19 pada triwulan I tahun 2020, dimana kondisi tersebut mengharuskan berbagai organisasi baik pemerintah maupun swasta untuk membatasi mobilitas para pekerja/karyawannya guna menekan angka penyebaran virus COVID-19 pada saat itu.

Tidak dipungkiri bahwa sejak pandemi COVID-19 merebak, kebijakan *work from home* di berbagai organisasi/institusi di Indonesia sedikit banyak menuntut perubahan cara pandang para pemberi kerja agar melakukan modifikasi sistem kerja dengan memberikan keleluasaan bagi para karyawan (khususnya yang bekerja di bidang administratif) untuk menjalankan pola bekerja dari rumah (*work from home*) atau kantor satelit/kantor bersama (*satellite office*).

2.1.2 Definisi *Flexible Working Space*

Arti dari *Flexible Working Space* sebenarnya sudah dapat terlihat dari namanya. Pekerja dapat menemukan ruang kerja yang bukan berada di lokasi kantor selama ini, tetap lebih dekat dengan rumah dan memiliki sistem fleksibel. Pegawai bisa menemukan lingkungan yang lebih cocok untuk bekerja, bukan hanya di rumah, dengan konsep kantor fleksibel. *Flexible Working Space* bisa dilaksanakan di rumah atau tempat tinggal pegawai ataupun lokasi lainnya yang terletak satu wilayah dengan kantor atau tempat tinggal pegawai yang tentunya harus memiliki sarana fasilitas teknologi informasi dan komunikasi penunjang.

Definisi *Flexible Working Space* berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) Di Lingkungan Kementerian Keuangan merupakan pengaturan pola kerja pegawai yang memberikan fleksibilitas lokasi bekerja selama periode tertentu dengan memaksimalkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan dan menjaga produktivitas pegawai serta menjamin keberlangsungan pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan.

2.1.3 Manfaat *Flexible Working Space*

Implementasi *Flexible Working Space* memberikan beberapa manfaat yang dirasakan oleh para pegawai, seperti mengurangi waktu perjalanan menuju dan pulang dari kantor, menghemat biaya perjalanan/bahan bakar kendaraan, pegawai dapat mengendalikan jadwal dan suasana kerja, pegawai dapat memilih bekerja saat suasana hati sedang baik, menjaga kebugaran pegawai, serta meningkatkan

keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personal pegawai karena pelaksanaan *Flexible Working Space* bisa dilakukan dimana saja dan menghemat waktu. Adapun manfaat *flexible working* menurut Oseland et al. (2012) dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Produktivitas: mengurangi ketidakhadiran, jam kerja yang panjang, meningkatkan kinerja pribadi, meningkatkan kerja tim;
2. Pribadi: mengurangi waktu dan biaya perjalanan, keseimbangan kerja-kehidupan yang lebih baik, lingkungan kantor yang lebih baik;
3. Keberlanjutan: mengurangi jejak karbon organisasi dan pribadi;
4. Kontinuitas bisnis: mengurangi gangguan bisnis karena cuaca, masalah keamanan, perjalanan masalah;
5. Daya tarik: mengurangi gesekan staf dan meningkatkan ketertarikan staf, lebih menarik bagi generasi pekerja berikutnya, mengurangi biaya pelatihan;
6. Efisiensi: penghematan ruang, pengurangan biaya properti.

2.1.4 Indikator *Flexible Working Space*

Flexible Working Space (FWS) merupakan sebuah alternatif bagi para pekerja dalam menentukan berbagai macam fleksibilitas dalam bekerja, misalnya pengaturan waktu kerja, intensitas pekerjaan, dan lokasi pekerjaan (Irawati, 2019). FWS tidak semata-mata dapat diidentikkan dengan *Work From Home*, dimana FWS pada dasarnya adalah fleksibilitas terhadap ruang dan dapat dilakukan dimanapun, kapanpun dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang dapat menunjang pekerjaan (Azizah & Sri Wahyuningsih, 2020).

Carlson et al. (2010) mengungkapkan pengaturan kerja yang fleksibel pada dasarnya mengacu pada tujuan alternatif tempat kerja, formal atau informal, yang memberi pekerja keleluasaan kapan (waktu), dimana (tempat), dan berapa lama mereka bekerja (durasi). Beberapa contoh dari strategi fleksibilitas jadwal yang digunakan organisasi untuk mencapai fleksibilitas meliputi fleksibilitas jadwal, minggu kerja terkompresi, paruh waktu, dan *telecommuting*.

Jenis fleksibilitas dalam bekerja menurut Gibson dalam Driyantini et al. (2020) yaitu:

- a. Fleksibilitas Kontrak, dimana para pekerja ditugaskan dalam berbagai macam sektor atau pekerjaan.
- b. Fleksibilitas Waktu, dimana para pekerja bekerja berdasarkan waktu yang telah disepakati.
- c. Fleksibilitas Lokasi, dimana para pekerja dapat bekerja di lokasi yang tepat, misalnya di rumah, di tempat klien, dan lingkungan non kantor lainnya.

Peneliti menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Carlson et al. (2010) yaitu tempat kerja, waktu kerja, dan durasi kerja.

2.2 *Work Life Balance*

2.2.1 *Definisi Work Life Balance*

Work life balance merupakan suatu keadaan seimbang antara peran dalam kehidupan pribadi dan peran dalam pekerjaan, serta minimalnya konflik yang terjadi antara kedua peran tersebut pada individu (Clark, 2000). Selanjutnya Fisher

mendefinisikan *work life balance* sebagai suatu keseimbangan tanggung jawab dan peran antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang berjalan beriringan tanpa mengorbankan ataupun mengutamakan salah satu sisi kehidupan. Selain itu, Marks dan MacDermid dalam Greenhaus et al. (2003) mendefinisikan *work life balance* sebagai tendensi keinginan dalam terlibat penuh pada setiap peran yang dimiliki oleh individu, dan menjalani semua peran dengan penuh kepedulian.

Work life balance diartikan oleh Parkes dan Langford (2008) sebagai individu yang dapat bertanggung jawab dan berkomitmen penuh dalam menjalankan perannya baik di keluarga maupun pekerjaan. Menurut Lockwood (2003) *work life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana *work life balance* dalam pandangan karyawan adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Sedangkan dalam pandangan perusahaan, *work life balance* adalah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan dimana karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka pada saat berada di tempat kerja.

Peneliti memaknai *work life balance* sebagai kondisi seimbang antara peran dalam pekerjaan dan peran dalam kehidupan pribadi yang dimiliki oleh individu tanpa mengorbankan salah satu peran yang dimilikinya, serta minimalnya konflik yang terjadi antara kedua peran tersebut.

2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Schabracq et al. (2003) mengemukakan faktor yang dapat berpengaruh pada *work life balance* seseorang, yaitu:

a. Karakteristik Kepribadian

Work life balance memiliki hubungan dengan tipe *attachment* yang didapatkan seseorang saat masih anak-anak. Individu yang merasakan *secure attachment* dengan orang tuanya memiliki kecenderungan mengalami *positive spillover* jika dibandingkan dengan individu yang merasakan *insecure attachment* dengan orang tuanya.

b. Karakteristik Keluarga

Karakteristik keluarga adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi terjadinya konflik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Konflik antar peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat berpengaruh terhadap *work life balance* seseorang.

c. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan mencakup beban kerja, pola kerja, serta jumlah waktu yang dihabiskan pada pekerjaan dapat memunculkan konflik, baik konflik dalam kehidupan pribadi atau pekerjaan yang dapat mempengaruhi *work life balance*.

d. Sikap

Sikap adalah evaluasi seseorang kepada berbagai aspek yang terdapat di dalam dunia sosial. Di dalam sikap terdapat beberapa komponen diantaranya yaitu

pengetahuan, perasaan dan kecenderungan berperilaku. Sikap dari setiap individu dapat berpengaruh terhadap *work life balance*.

Poulose dan Sudarsan (2014) menyebutkan faktor yang mempengaruhi *work life balance* terbagi menjadi empat, yaitu faktor individu, faktor organisasi, faktor lingkungan sosial, dan faktor-faktor lainnya. Keempat faktor tersebut terdiri dari:

a. Individu

1. Kepribadian. Kepribadian adalah akumulasi dari berbagai cara seorang individu bereaksi terhadap lingkungan dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian manusia terdiri dari beberapa faktor utama yaitu ekstrasversi (tingkat kesenangan terhadap hubungan), *agreeableness*/keramahan (tingkat kepatuhan terhadap orang lain), kesadaran/sifat berhati-hati (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), neurotisme (ketahanan terhadap stres), dan keterbukaan terhadap pengalaman. Ekstrasversi, kesadaran, keramahan, dan keterbukaan terhadap pengalaman berkorelasi negatif dengan *work-family conflict*, sedangkan neurotisme berkorelasi positif dengan *work-family conflict*.
2. *Psychological well-being*. *Psychological well-being* mengacu pada sifat-sifat psikologis yang positif seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan, dan optimisme. *Psychological well-being* berkorelasi positif dengan *work-life balance*. Pekerja dengan *psychological well-being* yang tinggi memiliki tingkat *work-life balance* yang tinggi pula.

3. Kecerdasan Emosi. Kecerdasan emosi adalah kemampuan adaptif seseorang dalam mengenali emosi, mengekspresikan emosi, meregulasi emosi, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain. Kecerdasan emosi berkorelasi positif dengan *work-life balance*. Individu dengan kecerdasan emosi yang tinggi memiliki *work-life balance* yang tinggi pula.

b. Organisasi

1. Pekerjaan. Susunan pekerjaan yang fleksibel dapat membantu karyawan untuk mencapai kehidupan kerja dan non-kerja yang berjalan beriringan. Dengan kata lain, susunan pekerjaan yang fleksibel dapat meminimalisir konflik antara kehidupan kerja dan non-kerja serta meningkatkan *work-life balance* karyawan.
2. *Work-life balance policies*. Kebijakan-kebijakan dan program-program perusahaan dapat membantu karyawan untuk mencapai *work-life balance*. Kebijakan-kebijakan yang dimaksud adalah fleksibilitas pekerjaan karyawan, cuti, jam kerja, dan fasilitas pengasuhan anak.
3. Dukungan. Dukungan dari atasan, organisasi, dan rekan kerja berhubungan positif dengan *work-life balance*. Semakin tinggi dukungan yang diterima oleh karyawan, semakin tinggi pula *work life balance* karyawan tersebut.
4. Stres Kerja. Stres kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap pekerjaan yang dianggapnya sebagai ancaman serta ketidaknyamanan individu di lingkungan kerjanya. Stres kerja berhubungan dengan kesehatan, *work-life conflict*, serta *work-life balance*

seseorang. Stres kerja dapat menyebabkan tidak tercapainya *work-life balance*.

5. Teknologi. Teknologi dapat menyebabkan tercapainya *work-life balance* maupun tidak tercapainya *work-life balance*. Teknologi memfasilitasi kemudahan akses terhadap pekerjaan, sehingga karyawan dapat bekerja kapan saja dan di mana saja. Hal ini dapat berdampak positif maupun negatif terhadap tercapainya *work-life balance*.
6. Peran. Konflik peran, ambiguitas peran, serta jam kerja yang berlebihan memiliki andil yang besar dalam munculnya *work-life conflict*. Semakin tinggi kekacauan peran yang terjadi, semakin sulit pula tercapainya *work-life balance*.

c. Lingkungan Sosial

1. Anak. Jumlah anak dan tanggung jawab terhadap pengasuhan anak berhubungan dengan *work-life balance*. Jumlah anak yang lebih banyak memicu timbulnya stres dan terjadinya konflik antara kehidupan rumah tangga dan karir.
2. Dukungan Keluarga. Dukungan keluarga berhubungan dengan *work-life balance*. Dukungan emosional dan instrumental yang diterima seseorang dari keluarga dapat membantu tercapainya *work-life balance*. Pekerjaan pasangan, pertengkaran dalam rumah tangga, serta ekspektasi akan perhatian dan penerimaan juga berhubungan dengan *work-life balance*.

- d. Lainnya. Faktor-faktor lain seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, status parental, pengalaman, *employee level*, tipe pekerjaan, pendapatan, serta tipe keluarga juga mempengaruhi *work life balance*.

2.2.3 Manfaat *Work Life Balance*

Lazar et al. 2010 mengungkapkan bahwa dampak penerapan praktik *work-life balance* terhadap sikap dan persepsi karyawan meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, stres kerja, dan niat berpindah. Semua faktor ini, pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja, biaya ketidakhadiran langsung dan tidak langsung, biaya yang terkait dengan kehilangan dan penggantian karyawan yang berharga, kepuasan pelanggan, dan produktivitas organisasi. Meskipun evaluasi formal terhadap praktik kehidupan kerja sering kali sulit karena adanya masalah penghitungan biaya dan manfaat dari berbagai strategi, beberapa perusahaan telah berupaya untuk mengukur manfaat dari kebijakan tertentu. Ukuran manfaat organisasi yang paling umum digunakan terhadap praktik *work-life balance* adalah sebagai berikut.

Manfaat *work-life balance* bagi perusahaan, antara lain:

1. Mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan dan keterlambatan saat masuk kerja;
2. Meningkatkan produktivitas kerja;
3. Meningkatkan *organizational image*;
4. Meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan;
5. Meningkatkan retensi karyawan yang berharga;

6. Mengurangi tingkat turn-over karyawan.

Sementara bagi karyawan, manfaat *work-life balance* antara lain:

1. Meningkatkan kepuasan kerja;
2. Meningkatkan rasa aman saat bekerja;
3. Meningkatkan kontrol terhadap lingkungan kehidupan kerja;
4. Mengurangi tingkat stres kerja;
5. Meningkatkan kesehatan fisik dan mental.

2.2.4 Indikator *Work Life Balance*

Fisher et al. (2009) membagi indikator *work life balance* menjadi 2, yakni *demands* dan *resources*:

a. *Demands*

1. *Work Interference with Personal Life* (WIPL), aspek WIPL merujuk kepada seberapa jauh dampak dari pekerjaan seseorang dalam mengganggu kehidupan pribadinya.
2. *Personal Life with Interference Work* (PLIW), aspek PLIW merujuk kepada seberapa jauh kehidupan pribadi seseorang dalam mengganggu kehidupan pekerjaannya.

b. *Resources*

1. *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL), aspek WEPL merujuk kepada seberapa jauh dampak dari pekerjaan dalam meningkatkan kualitas kehidupan seseorang dalam kehidupan pribadinya.

2. *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW), aspek PLEW merujuk kepada seberapa jauh dampak dari kehidupan pribadi seseorang dalam meningkatkan kinerja pada pekerjaannya.

Greenhaus et al. (2003) mengungkapkan *work life balance* terdiri atas 3 indikator yaitu *time balance*, *involvement balance* dan *satisfaction balance*, yaitu:

- a. *Time balance* (Keseimbangan waktu), mengenai keseimbangan jumlah waktu yang disediakan untuk pekerjaan serta untuk menjalankan peran di kehidupan pribadi.
- b. *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan), mengacu pada tingkat keterlibatan psikologis karyawan dalam bekerja dan kehidupan pribadi di luar pekerjaan seperti keluarga atau pertemanan.
- c. *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan), berhubungan dengan tingkat kepuasan karyawan dalam pekerjaan serta kepuasan karyawan pada kehidupan di luar pekerjaan. Individu merasakan kenyamanan dalam keterlibatannya dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan pribadi di luar pekerjaan.

Peneliti menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Fisher et al. (2009) yaitu *work interference with personal life*, *personal life interference with work*, *work enhancement of personal life*, dan *personal life enhancement of work*.

2.3 *Employee Engagement*

2.3.1 *Definisi Employee Engagement*

Penelitian pertama yang mengemukakan konsep *employee engagement* adalah Kahn (1990). Menurut Kahn (dalam Saks 2006) *employee engagement* merupakan bentuk multidimensional dari aspek emosi, kognitif, dan fisik karyawan yang saling terikat. Sementara Saks (2006) dalam Hayati dan Erlina (2020:302) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai sejauh mana individu penuh perhatian dan terserap dalam kinerja perannya. Keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan keterlibatan pekerja secara emosional, kognitif dan fisik yang kemudian memotivasi dalam menyelesaikan tugas dengan rasa puas dan antusias. *Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan/atau secara emosi terhubung dengan orang lain.

Robinson et al. (dalam Saks 2006) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai sikap positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian unit kerja/organisasi melalui kerja sama antara individu karyawan dengan manajemen. Rothbar (dalam Saks 2006) mengemukakan pula penjelasan tentang keterikatan sebagai suatu konstruk motivasional yang memiliki dua dimensi yang meliputi *attention* (ketersediaan kognitif seseorang untuk memikirkan peran kerjanya dalam suatu periode waktu) dan penghayatan (intensitas seseorang dalam memfokuskan diri pada peran kerjanya).

Schaufeli et. al (2006) menyatakan bahwa berlawanan dengan mereka yang mengalami burnout, karyawan dengan keterikatan kerja memiliki perasaan energik dan hubungan yang efektif dengan aktivitas kerja mereka, dan mereka melihat diri mereka mampu menghadapi tuntutan pekerjaan mereka dengan baik. Keterikatan kerja didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan *vigor* (kesungguhan), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan) (Schaufeli et. al 2002). *Vigor* (kesungguhan) dicirikan oleh tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* (dedikasi) mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Terakhir, *Absorption* (penghayatan) ditandai dengan konsentrasi penuh dan hanyut dengan suatu pekerjaan, di mana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* adalah suatu hubungan atau keterlibatan yang erat secara fisik, emosional dan kognitif antara seseorang dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja, yang mengantarkan seseorang kepada sikap dan perilaku positif terhadap organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan dan kesuksesan bersama.

Seorang karyawan yang *engaged* akan merasa royal dan peduli dengan masa depan organisasinya. Karyawan tersebut memiliki kesediaan untuk melakukan usaha ekstra demi tercapainya tujuan organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Gallup (2004) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement*, yaitu:

a. *Engaged*

Karyawan yang *engaged* adalah seorang pembangun (*builder*), dimana karyawan selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

b. *Not Engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Karyawan selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusinya diabaikan.

c. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah penunggu gua (*cave dweller*). Karyawan secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Karyawan hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh karyawan yang *engaged*.

2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Hayati dan Erlina (2020) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri;

2. Lingkungan kerja;
3. Kepemimpinan;
4. Peluang untuk pertumbuhan pribadi;
5. Peluang untuk berkontribusi.

Lockwood (2007) menyebutkan *engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. Engagement juga dipengaruhi karakteristik organisasional, seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik, dan inovasi budaya.

Robinson et al. (2004) mengungkapkan faktor kunci pendorong dari *employee engagement* adalah dimana apabila karyawan dapat merasa dihargai dan dilibatkan (*feeling valued and involved*), yang mempengaruhi hal ini antara lain:

1. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
2. Karyawan dapat menyalurkan ide/suara sehingga karyawan dapat merasa berharga.
3. Kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan/karir.
4. Organisasi memperhatikan akan keberadaan dan kesehatan karyawan.

2.3.3 Manfaat *Employee Engagement*

Development Dimensions International (dalam Handoko, 2008) mengungkapkan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan maka akan semakin tinggi kinerja

organisasi tersebut. Handoko (2008) menjelaskan bahwa banyak keuntungan yang di hubungkan dengan level keterikatan yang tinggi, yaitu:

- a. Meningkatkan produktivitas;
- b. Meningkatkan keuntungan perusahaan;
- c. Kualitas kerja yang tinggi;
- d. Meningkatkan efesiensi kerja;
- e. Turnover yang rendah;
- f. Mengurangi ketidakhadiran;
- g. Meminimalkan kecurangan dan kesalahan karyawan;
- h. Meningkatnya kepuasan pelanggan;
- i. Meningkatnya kepuasan karyawan;
- j. Mengurangi waktu yang hilang akibat kecelakaan kerja;
- k. Meminimalkan keluhan *Equal Employment Opportunity*, yaitu kesempatan yang sama atas pekerjaan.

2.3.4 Indikator *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan hal positif, yang terkait dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption* (Schaufeli et al. 2002).

Vigor atau semangat mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus energik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan *Dedication* mengacu pada identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang dan mencakup perasaan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan

tantangan. Indikator ketiga dari *work engagement* adalah *Absorption*. *Absorption* ditandai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, dengan waktu tertentu ia akan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Beberapa studi telah divalidasi secara empiris melalui kuesioner yang memang untuk mengukur keterlibatan karyawan (*employee engagement*), *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2004). Seorang karyawan yang tergolong memiliki *engagement* dapat didefinisikan dengan melakukan pekerjaan pikiran yang ditandai dengan kesungguhan, dedikasi, dan penghayatan dalam menyelesaikan semua penugasannya.

Schaufeli et al. (2002) menjelaskan mengenai indikator yang terdapat dalam *employee engagement*, yaitu:

- a. *Vigor*, merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication*, dimana karyawan merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan. Kewajiban yang mengharuskan untuk tidak menguntungkan diri sendiri, baik secara langsung maupun tidak langsung dan berkaitan dengan kepentingan pihak ketiga, hal ini dapat diukur dengan: arti pekerjaan bagi seseorang, antusias terhadap pekerjaan, selalu ingin bekerja, dapat bekerja dalam waktu yang lama, bangga dengan pekerjaan.

- c. *Absorption*, apabila dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan. Perasaan seseorang terhadap pekerjaannya terkait dengan waktu yang dirasakannya ketika bekerja, apakah pekerjaan menjadi inspirasinya dan apakah pekerjaan menarik baginya.

Peneliti menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Schaufeli et al. (2002), yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

2.4 Kinerja Pegawai

2.4.1 Definisi Kinerja Pegawai

Koopmans et al. (2011) mengungkapkan bahwa definisi kinerja yang didukung secara luas adalah dari Campbell, yang mendefinisikan kinerja sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Tiga pengertian menyertai definisi ini: 1. kinerja harus didefinisikan dalam hal perilaku daripada hasil, 2. kinerja hanya mencakup perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, dan 3. kinerja bersifat multidimensi. Karena sulit membedakan antara perilaku dan hasil, peneliti lainnya telah memasukkan hasil dalam definisi kinerja. Misalnya, Viswesvaran dan Ones (2000) mendefinisikan kinerja sebagai tindakan yang dapat diskalakan, perilaku dan hasil yang dilakukan atau dihasilkan oleh karyawan yang terkait dengannya dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Sementara Koopmans et al. (2014) mengungkapkan bahwa kinerja adalah tingkah laku atau tindakan yang berhubungan dengan tujuan pada suatu organisasi, berarti tingkah laku atau

aktivitas yang dilakukan harus sesuai dengan tujuan dari organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep definisi yang dipaparkan oleh Koopmans et al. (2014).

2.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Gibson (2000) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Faktor individu, yang termasuk kemampuan, keterampilan, latar belakang pegawai, pengalaman, demografi, dan status sosial.
2. Faktor psikologis, yang termasuk dari faktor psikologis ialah persepsi seseorang, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja. Faktor organisasi, yang dapat memengaruhi kinerja yaitu desain pekerjaan, kepemimpinan, imbalan, dan struktur organisasi.

Robbins dan Judge (2017) menjabarkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sebagai berikut:

- a. Iklim organisasi, iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.
- b. Kepemimpinan, peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

- c. Kualitas pekerjaan, pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan organisasi. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.
- d. Kemampuan kerja, kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.
- e. Inisiatif, merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.
- f. Motivasi, merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.
- g. Daya tahan/kehandalan. Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.
- h. Kuantitas pekerjaan, pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi sehingga dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

- i. Disiplin kerja, memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan maka diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

2.4.3 Manfaat Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kegiatan ini harus dilakukan oleh pemimpin dengan cara menilai hasil kerja para karyawannya. Manfaat dan tujuan dari evaluasi atau penilaian prestasi kerja menurut Werther dan Davis (1996) antara lain:

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manager untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demosi.
4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar mencapai kinerja lebih optimal.
5. *Career Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis dan potensi karir yang akan dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan kesalahan yang terjadi dalam manajemen sumber daya manusia, terutama pada

bidang *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. *Equal Employee Opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif, dan semua karyawan memiliki hak yang sama dalam promosi, bahkan demosi jabatan.
9. *External Challenges*. Faktor-faktor eksternal yang biasanya tidak terlihat tetapi turut mempengaruhi akan terlihat dalam penilaian kinerja.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik terhadap urusan karyawan sebagai sumber daya.

2.4.4 Indikator Kinerja Pegawai

Koopmans et al. (2014) menyebutkan terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual, yaitu sebagai berikut:

- a. *Task performance* (kinerja tugas), merupakan kemahiran individu melakukan tugas-tugas substantif atau teknis yang penting bagi pekerjaannya. Sering digunakan untuk menggambarkan kinerja tugas termasuk kuantitas dan kualitas kerja, keterampilan kerja dan pengetahuan pekerjaan.
- b. *Contextual performance* (kinerja kontekstual), merupakan perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis dimana inti teknis harus berfungsi. Sering digunakan untuk menggambarkan kinerja kontekstual termasuk, mendemonstrasikan upaya, memfasilitasi kinerja rekan dan tim, bekerja sama dan berkomunikasi.

- c. *Counterproductive work behavior* (perilaku kerja yang kontraproduktif), merupakan perilaku yang merugikan kesejahteraan organisasi. Sering digunakan untuk menggambarkan perilaku seperti absensi, perilaku diluar tugas, pencurian, atau penyalahgunaan.

Koopmans et al. (2014) mengembangkan *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) menggunakan tiga aspek yaitu *task performance* (kinerja tugas), *contextual performance* (kinerja kontekstual), dan *counterproductive work behavior* (perilaku kerja yang kontraproduktif) hingga menghasilkan IWPQ 1.0 yang menunjukkan peningkatan penargetan untuk dua dari tiga skala. Hasilnya, dapat mengukur pekerja dengan lebih andal di semua tingkat kemampuan, membedakan antara pekerja pada rentang yang lebih luas di setiap skala, dan mendeteksi perubahan dalam kinerja individu.

Peneliti menggunakan kuisisioner IWPQ 1.0 oleh Koopmans et al. (2014) yang sudah diadaptasi dan dialih-bahasakan kedalam Bahasa Indonesia oleh Widyastuti dan Hidayat (2018).

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini disajikan sebagaimana berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil/Temuan
1.	Sabiha Abid & Daro Khan Barech (2017)	<i>The Impact of Flexible Working Hours On The Employee's Performance.</i>	<i>Flexible working hours</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jam kerja yang fleksibel berdampak tinggi pada produktivitas: pada kinerja karyawan dan juga meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja.
2.	Erkut Altindag & Funda Siller (2014)	<i>Effects of Flexible Working Method on Employee Performance: An Empirical Study in Turkey.</i>	<i>Flexible working</i> meningkatkan kinerja karyawan dengan mempengaruhi loyalitas organisasi secara langsung dan positif.
3.	Muhammad Fajar Wahyudi Rahman, Anang Kistyanto, & Jun Surjanti (2020)	<i>Flexible Work Arrangement in COVID-19 Pandemic Era, Influence Employee Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behavior.</i>	Tidak terdapat hubungan positif antara <i>flexible work arrangement</i> dan kinerja karyawan.
4.	Oscar Dousin, Ngan Collins, & Balvinder Kaur Kler (2019)	<i>Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia.</i>	Fleksibilitas dalam jam kerja memiliki hubungan langsung dan signifikan dengan kinerja karyawan.
5.	Aqeel Ahmed Soomro, Robert J. Breiteneker, & Syed Afzal Moshadi Shah (2018)	<i>Relation of work-life balance, work-family conflict and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction.</i>	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Lanjutan

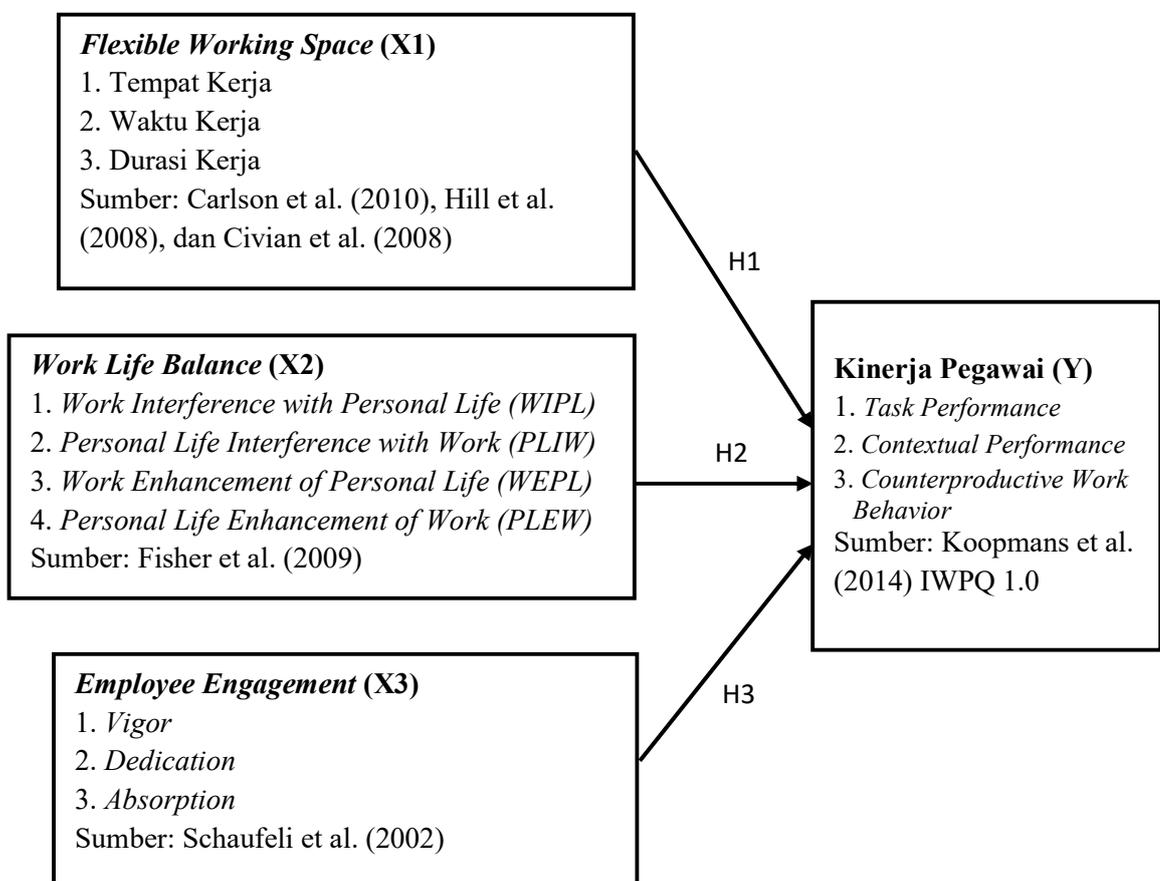
No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil/Temuan
6.	Khaled adnan Bataineh (2019)	<i>Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance.</i>	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Owais Nazir & Jamid Ul Islam (2017)	<i>Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check.</i>	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
8.	Theresa Obuobisa-Darko (2019)	<i>Leaders' Behaviour as a Determinant of Employee Performance in Ghana: The Mediating Role of Employee Engagement.</i>	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Kasimu Sendawula, Saadat Nakyejwe Kimuli, Juma Bananuka & Grace Najjemba Muganga (2018)	<i>Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector.</i>	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan.
10.	Anitha J. (2014)	<i>Determinants of employee engagement and their impact on employee performance</i>	Kinerja karyawan sangat bergantung pada <i>employee engagement</i> . Hal ini menunjukkan bahwa memastikan <i>employee engagement</i> adalah penting dan berdampak positif pada kinerja mereka. Terdapat hubungan signifikan yang kuat antara <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan.

Sumber: Jurnal Hasil Penelitian Terdahulu

2.6 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian digunakan untuk menunjukkan arah bagi suatu penelitian agar dapat berjalan pada lingkup yang telah ditetapkan. Kerangka konseptual penelitian yang diajukan oleh peneliti dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut.

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



2.7 Pengembangan Hipotesis

Perumusan hipotesis dalam penelitian ini berdasarkan pada kerangka konseptual penelitian, tinjauan pustaka, dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

2.7.1 *Flexible Working Space* dan Kinerja Pegawai

Implementasi *flexible working space* sebagai bagian dari pengaturan kerja fleksibel selain dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas para pegawai, juga memberikan alternatif fleksibilitas dalam bekerja, diantaranya lokasi/tempat, waktu, dan durasi bekerja. Dengan kebijakan *fleksibel working space*, para pegawai dapat bekerja dimanapun mereka inginkan sepanjang dilengkapi dengan sarana dan fasilitas penunjang. Hal ini memberikan manfaat yang sangat besar bagi pegawai maupun organisasi, dari sisi pegawai dapat menghemat waktu perjalanan, biaya yang harus dikeluarkan jika harus pergi ke kantor, dan lebih banyak waktu untuk dapat berkumpul dengan keluarga (keseimbangan kehidupan dan pekerjaan). Sementara bagi organisasi dapat melakukan efisiensi biaya rutin kantor, biaya pelatihan, dan jejak karbon organisasi maupun pegawai. Dengan kebijakan *fleksibel working space* diharapkan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang berada di dalam organisasi.

Hasil survei *International Workplace Group* (IWG) tahun 2019 menyebutkan bahwa ruang kerja fleksibel telah membuat pekerjaan/bisnis menjadi lebih baik dan lebih produktif (85% responden). Penelitian terdahulu juga telah banyak menyebutkan bahwa pengaturan kerja fleksibel dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Coenen dan Kok (2014) berpendapat bahwa dalam banyak situasi, jam kerja fleksibel diterapkan oleh pengusaha karena pekerja menginginkan fleksibilitas. Dimana hal tersebut menguntungkan organisasi karena kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan menghasilkan penurunan *turnover* dan peningkatan kinerja karyawan (Masuda et al., 2012). Pengaturan kerja fleksibel berguna

memenuhi kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan profitabilitas perusahaan (Lewis, 2003), dimana temuan ini juga didukung oleh Abid dan Barech (2017) yang menyebutkan bahwa jam kerja yang fleksibel berdampak tinggi pada produktivitas: pada kinerja karyawan dan juga meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*). Altindag dan Siller (2014) yang meneliti pengaruh penerapan metode kerja fleksibel, menemukan bahwa metode kerja fleksibel mampu meningkatkan (efek positif) terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Carlson et al. (2010) juga menghasilkan kesimpulan yang sejalan, dimana pengaturan kerja yang fleksibel, terutama fleksibilitas jadwal kerja, berkontribusi meningkatkan kinerja karyawan. Studi yang dilakukan Altindag dan Siller (2014); Abid dan Barech (2017) juga menemukan hubungan positif antara *flexible working* dan kinerja.

Hasil penelitian terdahulu dan kerangka konseptual penelitian, penulis berasumsi bahwa dengan implementasi *flexible working space* yang lebih baik pada organisasi, maka kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia akan semakin baik, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis:

H1. *Flexible working space* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.7.2 *Work Life Balance* dan Kinerja Pegawai

Terciptanya keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*) merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai para pekerja dalam memilih pekerjaan utamanya. Oleh sebab itu, pola kerja yang mendukung terciptanya *work life balance* menjadi salah satu faktor yang mendukung tujuan peningkatan kinerja dan produktivitas dalam organisasi. Kementerian Keuangan melalui implementasi kebijakan *flexy time* sampai dengan 90 menit sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 221/PMK.01/2021 turut mendukung sistem kerja yang *agile*, modern, serta keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*). *Work life balance* dapat membantu pegawai mengurangi konflik yang disebabkan oleh ketidakseimbangan dalam peran ganda dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika merasakan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, maka pegawai akan merasa senang, puas, dan merasakan stres berkurang, tentunya kinerja pegawai akan lebih baik dan juga pegawai akan bekerja lebih keras. Oleh karena itu, diperlukan bagi organisasi agar menciptakan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*) untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas yang berkelanjutan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Penelitian terdahulu menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh dan dapat meningkatkan kinerja karyawan, seperti penelitian oleh Tamunomiebi dan Oyibo (2020) menemukan bahwa karyawan yang memiliki peran kerja dan non-kerja yang seimbang lebih cenderung berkinerja lebih baik, oleh karena itu penting bagi pemberi kerja untuk mempromosikan kebijakan dan struktur yang meningkatkan

keseimbangan kehidupan kerja karyawan di organisasi. Program kerja/kehidupan memiliki potensi untuk secara signifikan meningkatkan moral karyawan, mengurangi ketidakhadiran, dan mempertahankan pengetahuan organisasi, khususnya selama masa ekonomi yang sulit. Program kerja/kehidupan menawarkan situasi yang saling menguntungkan bagi pemberi kerja dan karyawan (Basha et al., 2020). Praktik keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) yang lebih baik akan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan (Dousin et al., 2019). Al Harbi (2020) menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan antara *work life balance* dengan kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Soomro et al., 2018; Bataineh, 2019; Wolor et al. (2020) juga menemukan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu dan kerangka konseptual penelitian, penulis berasumsi bahwa dengan praktik keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) yang lebih baik di dalam organisasi maka kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia akan semakin baik, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis:

H2. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.7.3 *Employee Engagement* dan Kinerja Pegawai

Employee engagement merupakan keterlibatan dan kepuasan individu dengan rasa antusias untuk pekerjaannya. Pegawai yang memiliki *engagement* tinggi cenderung lebih memiliki kinerja yang baik karena memiliki perasaan yang positif dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban. Survei *employee engagement* Kementerian Keuangan terakhir pada tahun 2021 diperoleh hasil sebesar 8,05% dengan kategori pegawai *disengaged (low commitment; low satisfaction)* hal ini tentunya turut memberi pengaruh terhadap capaian kinerja pegawai, fakta ini juga menjadi salah satu urgensi dalam Penguatan Budaya Kementerian Keuangan. Sementara tren capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Direktorat Jenderal Kekayaan Negara selama 9 tahun terakhir menunjukkan capaian NKO yang berfluktuatif yang disebabkan dinamika yang terjadi disepanjang tahun-tahun tersebut, termasuk diantaranya tingkat *employee engagement*. Seorang pegawai yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, mampu bekerja sama dalam rangka meningkatkan pencapaian organisasi melalui kerja sama antara individu pegawai dengan manajemen. Seorang pegawai yang tergolong memiliki *engagement* yang tinggi dengan kata lain dapat didefinisikan mampu melakukan pekerjaan yang ditandai dengan kesungguhan, dedikasi, dan penghayatan dalam menyelesaikan semua penugasannya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.

Penelitian terdahulu menemukan bahwa *employee engagement* meningkatkan kinerja karyawan (Anitha, 2014; Nazir dan Islam, 2017; Kuruppuge dan Gregar,

2017; Sendawula et al., 2018; Darko, 2019). Karyawan yang terlibat menunjukkan berbagai perilaku produktif yang meningkatkan upaya sinergi tim menuju tujuan organisasi (Bakker dan Demerouti, 2007). Upaya sinergi ini mengarah pada peningkatan kinerja karyawan (Bakker et al., 2008). Alasan dibalik upaya dan kinerja ini adalah kemampuan karyawan yang terlibat untuk mentransfer perasaan mereka ke seluruh organisasi (Bakker dan Demerouti, 2007). Begitu pekerja bereaksi terhadap tujuan sebagai kelompok, produktivitas mereka akan meningkat (Van Knippenberg, 2000). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang sangat terlibat tidak hanya mengejar peran mereka terkait tujuan, tetapi juga secara kognitif dan emosional terhubung dengan upaya mereka (Ashforth & Humphrey, 1995). Karyawan yang terlibat bekerja secara kooperatif dengan rekan satu timnya, mengambil tanggung jawab tugas mereka, dan mencoba untuk memberikan kontribusi penuh terhadap sasaran dan tujuan organisasi (Baumruk, 2004). Karyawan yang terlibat lebih fokus sepenuhnya pada pekerjaan mereka daripada karyawan yang tidak terlibat (Rich et al., 2010). Keterlibatan memiliki dampak yang kuat pada kinerja (Rich et al., 2010; Saks, 2006; Schaufeli dan Bakker, 2004). Hasil penelitian terdahulu dan kerangka konseptual penelitian, penulis berasumsi bahwa dengan keterikatan pegawai (*employee engagement*) yang lebih baik maka kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia akan semakin baik, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis:

H3. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sugiyono (2022:8) memberikan definisi penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknis pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Adapun penelitian kuantitatif ini menggunakan pendekatan eksplanatori yang dimaksudkan untuk memperoleh penjelasan hubungan antar variabel independen *Flexible Working Space*, *Work Life Balance*, serta *Employee Engagement* terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan RI.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari hasil kuesioner yang disebarakan kepada sejumlah sampel yang dijadikan objek dalam penelitian, serta data sekunder yang diperoleh dari pihak lainnya. Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh tidak langsung dari subjek penelitian. Data sekunder sudah dikumpulkan dan disajikan oleh pihak lainnya untuk tujuan komersial maupun nonkomersial. Data sekunder biasanya berupa data

hasil penelitian dari buku, laporan survei, artikel majalah/koran, dokumentasi atau arsip-arsip resmi lainnya.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Studi Kepustakaan

Sebagian besar penelitian membutuhkan dan menggunakan studi kepustakaan. Dalam penelitian ini, data studi kepustakaan yang digunakan berasal dari buku, laporan survei, peraturan perundangan, jurnal, dan penelitian-penelitian terdahulu yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan penelitian.

b. Studi Lapangan

Studi Lapangan dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan teknik terstruktur untuk pengumpulan data yang terdiri dari serangkaian pertanyaan tertulis ataupun lisan yang dijawab oleh responden. Kuesioner dalam penelitian ini dibuat menggunakan *google form* dan disebarkan kepada para pegawai sebagai responden melalui jaringan komunikasi Bagian/Bidang Umum, Tata Usaha/Rumah Tangga, Dukungan Teknis dan Organisasi, serta Manajemen Operasional Unit Kerja lingkup Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan di seluruh Indonesia. Item-item dari kuesioner ini diukur menggunakan skala likert, dengan rentang dari 1 hingga 5. Angka 1 menyatakan sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 netral, 4 setuju, dan 5 sangat setuju.

3.4 Populasi dan Sampel

Sugiyono (2022: 80) mengungkapkan populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sementara sampel menurut Sugiyono (2022: 81) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan ukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN di Lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan RI pada bulan Maret tahun 2023 berjumlah 3.867 pegawai, dengan komposisi pegawai berdasarkan lokasi kerja sebagai berikut:

1. Kantor Pusat: 693 pegawai;
2. Kantor Wilayah: 861 pegawai;
3. Kantor Pelayanan: 2.246 pegawai;
4. Badan Layanan Umum (BLU) LMAN: 67 pegawai.

Penentuan jumlah sampel minimal dalam penelitian ini mengacu pada pedoman Hair et al. (2010) menggunakan rumus $n \times 5$ dengan 50 item/butir pernyataan atau sama dengan menggunakan rasio observasi dengan variabel sebesar 5:1 yang digunakan untuk mengukur 4 variabel, sehingga responden yang dibutuhkan minimal adalah 250 responden, yang disebarkan kepada para pegawai yang bertugas pada Bagian/Bidang Umum, Tata Usaha/Rumah Tangga, Dukungan Teknis dan Organisasi, serta Manajemen Operasional Unit Kerja lingkup Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

3.5 Metode dan Teknik Pengambilan Sampel

Sugiyono (2022: 81) menjelaskan bahwa teknik sampel merupakan teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *nonprobability sampling*. Sugiyono (2022: 84) menyebutkan bahwa *nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Adapun metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2022: 85). Diharapkan sampel yang akan diambil benar-benar memenuhi kriteria yang sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan. Kriteria pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu:

1. Merupakan pegawai ASN Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
2. Ditempatkan pada unit kerja lingkup Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
3. Bertugas pada Bagian/Bidang Umum, Tata Usaha/Rumah Tangga, Dukungan Teknis dan Organisasi, serta Manajemen Operasional Unit Kerja.
4. Menduduki jabatan sebagai pelaksana, jabatan fungsional, pejabat pengawas, pejabat administrator, dan jabatan pimpinan tinggi pratama.

Item/butir pernyataan yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 50. Jumlah minimum sampel yang baik pada suatu penelitian adalah 100 sampel atau rasio observasi dengan variabel sebesar 5:1 (Hair et al., 2010). Pada penelitian ini,

peneliti berpedoman pada Hair et al. (2010) menggunakan rumus $n \times 5$ dengan 50 item/butir pernyataan atau sama dengan menggunakan rasio observasi dengan variabel sebesar 5:1 yang digunakan untuk mengukur 4 variabel, sehingga responden yang dibutuhkan minimal adalah 250 responden.

Data primer yang sesuai dengan sifat dan jenis data yang ada digunakan agar memperoleh data yang relevan, akurat, dan mampu menjawab permasalahan secara objektif. Data primer diperoleh dari responden dengan menggunakan kuesioner. Sugiyono (2022:142) menyebutkan kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner pada penelitian ini disampaikan kepada responden secara *online* melalui *googleform* dan diisi sesuai dengan petunjuk Skala Likert (1 sangat tidak setuju sampai 5 sangat setuju).

3.6 Definisi Operasional

Definisi konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Carlson et al. (2010) mendefinisikan *Flexible Working Space* sebagai kebijakan formal atau informal yang memberikan fleksibilitas (kebebasan) kepada pegawai untuk mengatur pemilihan tempat, kapan, dan berapa lama untuk mereka melakukan pekerjaan yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya pada suatu organisasi. Contoh pernyataan yang diadopsi dalam kuesioner adalah Saya fleksibel dalam memilih tempat menyelesaikan pekerjaan.

2. Fisher et. al (2009) mendefinisikan *Work Life Balance* sebagai usaha yang dilakukan oleh individu pekerja dalam menciptakan keseimbangan dua peran atau lebih yang sedang ia jalani. Contoh pernyataan yang diadopsi dalam kuesioner adalah kehidupan pribadi saya menderita karena pekerjaan.
3. Schaufeli et. al (2002) mendefinisikan *Work Engagement* sebagai suatu keadaan pikiran yang berhubungan dengan perilaku dalam pekerjaan yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan semangat (*Vigor*), dedikasi (*Dedication*) dan penghayatan (*Absorption*). Contoh pernyataan yang diadopsi dalam kuesioner adalah Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.
4. Koopmans et al. (2014) mendefinisikan Kinerja Pegawai sebagai pola perilaku dan tindakan dari para karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi. Contoh pernyataan yang diadopsi dalam kuesioner adalah Saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah pendefinisian secara operasional suatu konsep sehingga dapat diukur, dicapai dengan melihat pada dimensi tingkah laku yang ditunjukkan oleh konsep dan mengkategorikan hal tersebut menjadi elemen yang diamati dan dapat diukur. Definisi operasional variabel penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1 di bawah.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Sumber
<i>Flexible Working Space</i> (X1)	FWS adalah kebijakan formal atau informal yang memberikan fleksibilitas (kebebasan) kepada pegawai untuk mengatur pemilihan tempat, kapan, dan berapa lama untuk mereka melakukan pekerjaan yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya pada suatu organisasi. (Carlson et al., 2010)	Tempat Kerja	Fleksibilitas dalam memilih tempat menyelesaikan pekerjaan Fleksibilitas dalam menggunakan Tempat Kerja Berbasis Aktivitas (<i>Activity Based Workplace</i>) Kementerian Keuangan	Likert 1 (STS) 2 (TS) 3 (N) 4 (S) 5 (SS)	Diadaptasi dari Carlson et al. (2010), Hill et al. (2008), dan Civian et al. (2008)
		Waktu Kerja	Fleksibilitas dalam mengatur jadwal penyelesaian suatu pekerjaan Fleksibilitas dalam menentukan jam masuk atau pulang kerja		
		Durasi Kerja	Fleksibilitas dalam menetapkan durasi dalam bekerja setiap hari Fleksibilitas dalam menentukan durasi penyelesaian suatu pekerjaan		

Tabel 3.1 Lanjutan

Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Sumber
<i>Work Life Balance</i> (X2)	WLB adalah upaya yang dilakukan oleh individu pekerja dalam menciptakan keseimbangan dua peran atau lebih yang sedang ia jalani. (Fisher et al., 2009)	<i>Work Interference with Personal Life (WIPL)/Pekerjaan Mengganggu Kehidupan Pribadi</i>	Pekerjaan membuat terlalu lelah mengerjakan agenda pribadi Pekerjaan membuat sulit mengatur kehidupan pribadi Keperluan pribadi terabaikan karena tuntutan pekerjaan Kehidupan pribadi menderita karena pekerjaan Sering melewatkan agenda pribadi karena sibuk bekerja	Likert 1 (STS) 2 (TS) 3 (N) 4 (S) 5 (SS)	Diadopsi dari Fisher et al. (2009)
		<i>Personal Life Interference with Work (PLIW)/Kehidupan Pribadi Mengganggu Pekerjaan</i>	Kehidupan pribadi menguras energi dan menyisakan sedikit energi untuk pekerjaan Pekerjaan menderita karena kehidupan pribadi Waktu banyak tersita untuk kehidupan pribadi dibanding pekerjaan Lelah dalam bekerja karena pengaruh kehidupan pribadi Ketika bekerja, merasa khawatir tentang hal-hal diluar pekerjaan Sulit menyelesaikan target pekerjaan karena sibuk dengan urusan pribadi		
		<i>Work Enhancement of Personal Life (WEPL)/Peningkatan Kehidupan Pribadi dari Pekerjaan</i>	Pekerjaan membawa energi positif untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan Suasana hati menjadi lebih baik saat rumah karena pekerjaan Pekerjaan yang dilakukan membuat masalah pribadi tertangani dengan baik		
		<i>Personal Life Enhancement of Work (PLEW)/Peningkatan Pekerjaan dari Kehidupan Pribadi</i>	Suasana hati menjadi lebih baik saat bekerja karena kehidupan pribadi Kehidupan pribadi memberi energi dalam menyelesaikan pekerjaan Kehidupan pribadi membuat suasana hati menjadi relaks dan siap untuk bekerja esok hari		

Tabel 3.1 Lanjutan

Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Sumber
<i>Employee Engagement</i> (X3)	<i>Work engagement</i> adalah keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan Vigor, Dedication dan Absorption. Schaufeli et al. (2002)	<i>Vigor</i>	Dalam bekerja merasa penuh dengan energi Dalam bekerja merasa kuat dan bertenaga Ketika pagi hari, merasa bersemangat untuk bekerja	Likert 1 (STS) 2 (TS) 3 (N) 4 (S) 5 (SS)	Diadopsi dari Schaufeli et. al (2006) UWES-9
		<i>Dedication</i>	Antusias dalam melakukan pekerjaan Pekerjaan yang dilakukan menginspirasi diri sendiri Bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan		
		<i>Absorption</i>	Merasa senang saat bekerja secara intensif Larut dalam pekerjaan Merasa terbawa dengan pekerjaan ketika sedang bekerja		
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja Pegawai adalah pola perilaku dan tindakan dari para karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi. Koopmans et al. (2014).	<i>Task Performance</i>	Mampu merencanakan pekerjaan sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu Selalu mengingat hasil pekerjaan yang harus dicapai Mampu menetapkan prioritas Mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien Mengatur waktu dengan baik	Likert 1 (STS) 2 (TS) 3 (N) 4 (S) 5 (SS)	Diadopsi dari Koopmans et al. (2014) IWPQ 1.0

Tabel 3.1 Lanjutan

Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Sumber
		<i>Contextual Performance</i>	<p>Bernisiatif memulai tugas baru setelah tugas sebelumnya selesai</p> <p>Ketika ada tugas yang menantang, bersedia menerimanya</p> <p>Berusaha terus memperbarui pengetahuan terkait pekerjaan</p> <p>Berusaha terus memperbarui keterampilan kerja</p> <p>Menemukan solusi kreatif untuk masalah baru</p> <p>Bersedia menerima tanggung jawab ekstra</p> <p>Terus-menerus mencari tantangan baru dalam pekerjaan</p> <p>Terlibat aktif dalam rapat atau konsultasi</p>		
		<i>Counterproductive Work Behavior</i>	<p>Mengeluhkan hal-hal kecil terkait pekerjaan di tempat kerja</p> <p>Membuat lebih banyak masalah di tempat kerja</p> <p>Berfokus pada aspek negatif situasi kerja ketimbang aspek positifnya</p> <p>Berbicara dengan para kolega tentang aspek negatif dari pekerjaan</p> <p>Membicarakan hal-hal negatif dalam pekerjaan dengan orang-orang di luar tempat kerja</p>		

Sumber: Penelitian Terdahulu

3.8 Pengujian Data

Instrumen yang baik dalam suatu penelitian harus memenuhi dua syarat, yaitu validitas dan reliabel. Untuk mendapatkan interpretasi data yang tepat maka alat instrument harus memenuhi persyaratan yang baik.

1. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan ketepatan suatu instrumen. Dalam penelitian ini, ketetapan alat ukur yang digunakan adalah *likert* yang digunakan pada kuesioner. Selain menggunakan kuesioner, penelitian ini juga menggunakan survei literatur dimana peneliti mencari informasi dari penelitian terdahulu agar variabel-variabel yang digunakan menjadi lebih tepat. Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Pengukuran validitas dalam penelitian ini akan dilakukan menggunakan analisis faktor. Apabila analisis faktor menggunakan program SPSS menunjukkan bahwa dengan nilai *communalities* minimal 0,5 maka instrumen dapat dinyatakan valid dan dapat diolah untuk diteliti lebih lanjut. *Communalities* menunjukkan jumlah varian dalam suatu variabel yang diperhitungkan oleh dua faktor yang diambil bersama-sama. Ukuran komunalitas adalah indeks yang berguna untuk menilai berapa banyak varian dalam variabel tertentu yang diperhitungkan oleh solusi faktor. Nilai komunalitas yang lebih tinggi menunjukkan bahwa sejumlah besar varians dalam suatu variabel telah diekstraksi oleh solusi faktor. Sementara nilai komunalitas yang rendah menunjukkan bahwa sebagian besar varians variabel tidak diperhitungkan oleh faktor-faktor tersebut. Meskipun tidak ada pedoman statistik yang menunjukkan dengan tepat seberapa besar atau kecil, namun

pertimbangan praktis menggunakan nilai terendah komunalitas sebesar 0,5 (Hair et al., 2010). Field (2009:642) menyebutkan bahwa semakin dekat nilai komunalitas dengan 1, maka semakin baik faktor dalam menjelaskan data asli. Hal itu logis bahwa semakin banyak faktor yang dipertahankan, maka semakin besar komunalitas (karena lebih sedikit informasi yang dibuang); oleh karena itu, komunalitas merupakan indeks yang baik untuk mempertahankan faktor yang ada.

2. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2022:121) menyebutkan bahwa sebuah penelitian dikatakan reliabel apabila terdapat kesamaan data meskipun dalam waktu yang berbeda. Instrumen atau indikator pada variabel dikatakan reliabel apabila instrumen atau indikator tersebut meskipun telah dipakai berkali-kali akan menghasilkan data yang sama. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan menggunakan *Alpha Cronbach* dengan SPSS versi 26. Uji reliabilitas dalam hal ini mengacu pada nilai *Alpha Cronbach* yang terdapat dalam tabel output SPSS. Penelitian dapat dikatakan reliabel apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Suatu variabel dapat dikatakan baik dan reliabel, jika menghasilkan nilai *Alpha Cronbach* $> 0,6$.

3. Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan sebagai alat pengumpul data berdistribusi normal atau tidak. Uji Normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik *Kolmogrov-Smirnov*. Alat uji ini biasa disebut dengan Uji K-S.

Dasar Pengambilan Keputusan dalam Uji Normalitas K-S adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi (*AsymSig.*) lebih besar dari 0,05 maka data penelitian berdistribusi normal.
2. Sebaliknya, jika nilai signifikansi (*AsymSig.*) lebih kecil dari 0,05 maka data penelitian tidak berdistribusi normal.

3.9 Metode Analisis Data

Tujuan analisis data adalah mengubah data menjadi informasi yang lebih mudah dipahami. Penelitian dilakukan menggunakan penyebaran kuesioner. Kuesioner disusun melalui perumusan operasionalisasi variabel dengan cara menjabarkan semua variabel yang diteliti menjadi indikator-indikator yang digunakan sebagai landasan untuk menyusun pertanyaan dan pernyataan dalam kuisisioner. Pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan metode statistik deskriptif. Untuk menganalisis data yang digunakan dalam penelitian ini, diolah dengan menggunakan program IBM SPSS versi 26.

Sugiyono (2022:147) menyebutkan bahwa analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data yang sudah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat generalisasi atau kesimpulan yang berlaku umum. Dalam menjawab besar pengaruh antar variabel digunakan analisis deskriptif dengan metode kuantitatif. Data yang masuk dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diberi penjelasan.

3.10 Teknik Analisis Data

1. Analisis Regresi

Ghozali (2021:145) mendefinisikan analisis regresi adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel bebas) dengan tujuan untuk mengestimasi atau memprediksi rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen. Dalam penelitian ini, analisis regresi dilakukan dengan menggunakan program IBM SPSS 26.

2. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh *Flexible Working Space*, *Work Life Balance*, dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai secara parsial. Ghozali (2021:148) menjelaskan bahwa uji statistik t adalah untuk menunjukkan tingkat pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menjelaskan variabel dependen. Pengujian uji t dilakukan dengan menggunakan level signifikansi sebesar 0,05 (5%). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria:

1. Jika nilai signifikansi $\leq 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Artinya, secara parsial variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Artinya, secara parsial variabel independen tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Flexible Working Space*, *Work Life Balance*, dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. *Flexible Working Space* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia, sehingga hipotesis pertama sepenuhnya terdukung. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik implementasi fleksibilitas dalam pekerjaan pada organisasi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia, maka semakin baik pula kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
2. *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia, sehingga hipotesis kedua sepenuhnya terdukung. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik keseimbangan kehidupan dan pekerjaan pegawai, maka semakin baik pula kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
3. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan

Republik Indonesia, sehingga hipotesis ketiga sepenuhnya terdukung. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik rasa keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi, maka semakin baik pula kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

5.2 Saran

Data kuesioner yang diperoleh dalam penelitian ini selain diolah menggunakan analisis regresi juga melalui analisis deskriptif, sehingga diajukan beberapa saran kepada organisasi maupun terhadap penelitian di masa yang akan datang antara lain:

1. Sisi variabel *Flexible Working Space*, peneliti menyarankan agar implementasi *Flexible Working Space* lebih ditingkatkan dengan cara memfasilitasi lingkungan unit kerja dengan melengkapi sarana dan prasarana tempat kerja berbasis aktivitas (*Activity Based Workplace*) antara lain berupa ruang kolaborasi, *quiet/focus room*, *care room*, serta ruang kerja dengan konsep *open space*. Selain itu, diperlukan komitmen pimpinan unit dalam mendukung implementasi *Flexible Working Space* sebagaimana telah ditetapkan oleh Menteri Keuangan untuk mewujudkan organisasi yang dinamis, adaptif dan responsif terhadap dinamika perubahan.
2. Sisi *Work Life Balance*, peneliti menyarankan organisasi agar lebih aktif mendorong para pegawai untuk meningkatkan kompetensi dengan optimalisasi pemanfaatan ekosistem pembelajaran melalui *Kemenkeu Corporate University* yang merupakan ekosistem pembelajaran terintegrasi untuk mewujudkan

Kementerian Keuangan sebagai organisasi pembelajar dimana seluruh entitasnya terus belajar dan berbagi pengetahuan serta pengalaman secara berkelanjutan sesuai arah kebijakan organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal. Melalui pembelajaran yang terintegrasi diharapkan dapat menghasilkan pengalaman belajar yang *holistic*, sehingga tujuan peningkatan kinerja individu dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai, dan pada ujungnya diharapkan para pegawai dapat merasakan peningkatan kualitas dan manfaat kehidupan pribadinya dari hal-hal yang diperoleh dalam pekerjaan. Selain itu, organisasi diharapkan mendorong para pegawai agar mampu mengatur prioritas pekerjaan serta mengoptimalkan komunikasi antara atasan dan bawahan agar tercapainya peran dan akuntabilitas pegawai dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya, pegawai dapat menyampaikan jika memerlukan bantuan kepada rekan kerja yang lain, agar beban kerja dapat dibagi, sehingga tidak menghabiskan energi ketika bekerja.

3. Sisi *Employee Engagement*, peneliti menyarankan organisasi agar meningkatkan perhatian terhadap apa yang dibutuhkan oleh pegawai dalam pekerjaannya, antara lain dengan menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman, melengkapi sarana prasarana pendukung dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, memberikan insentif kebugaran kepada pegawai berupa penyediaan sarana prasarana pusat kebugaran (*fitness center*), balai kesehatan, vitamin/suplemen penambah daya tahan tubuh, serta membiasakan

program hidup sehat kepada seluruh pegawai, sehingga para pegawai dapat menjaga kebugaran, fokus, dan konsentrasi dalam melakukan pekerjaannya.

4. Sisi Kinerja Pegawai, peneliti menyarankan organisasi agar memberikan motivasi lebih kepada para pegawai dengan menerapkan pemberian penghargaan (*reward*) bagi para pegawai yang memiliki kontribusi dan kinerja yang luar biasa bagi organisasi, diluar sistem *reward* yang telah ditetapkan (Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan). Pemberian *reward* dapat dilakukan diantaranya dengan memberikan tambahan kuota cuti, hari bebas kerja, pengusulan pegawai sebagai *talent* untuk promosi jabatan, pemberian rekomendasi pimpinan dalam manajemen talenta beasiswa/melanjutkan pendidikan, ataupun pemberian *shortcourse* luar negeri. Hal ini diharapkan dapat memacu motivasi para pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan kinerjanya. Selain itu, organisasi diharapkan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan potensi diri dan kompetensi yang dimiliki melalui konsep model pembelajaran dan pengembangan (*learning and development model*) ataupun optimalisasi pelaksanaan *Coaching*, *Mentoring* dan *Counselling* (CMC) bagi para pegawai.
5. Terhadap penelitian di masa yang akan datang, peneliti menyarankan beberapa hal, antara lain:
 - a. Sebagaimana diketahui bahwa kebijakan *Flexible Working Space* telah berlaku pada tingkat Kementerian, penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan hingga tingkat Kementerian melalui perluasan objek penelitian

dengan mengambil sampel pada semua perwakilan Eselon I agar dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan kebijakan pimpinan sesuai dengan skala pemberlakuan kebijakan yang ada, serta dapat mencerminkan hasil yang lebih representatif.

- b. Pemilihan variabel lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini sebagai determinan kinerja pegawai pada penelitian dimasa yang akan datang diharapkan dapat memberikan perspektif yang berbeda.
- c. Penggunaan beberapa faktor demografi responden seperti jenis kelamin, usia, status pernikahan, masa kerja, dapat dijadikan variabel mediasi/moderasi agar pembahasan mengenai pengaruh *Flexible Working Space*, *Work Life Balance*, dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai lebih komprehensif.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya:

1. Kebijakan Implementasi *Flexible Working Space* berlaku dalam skala kementerian di Kementerian Keuangan, sementara hasil penelitian ini hanya terbatas pada lingkup Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.
2. Meskipun sampel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas hanya pegawai pada lingkup Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, namun sampel yang digunakan bersifat heterogen, sehingga dapat mewakili populasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abid, S., & Barech, D.K. (2017). The Impact of Flexible Working Hours On The Employee's Performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5 (7), 450–466. <http://ijecm.co.uk/>
- Alegre, J., & Pasamar, S. (2018). Firm innovativeness and work-life balance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(4), 421–433. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1337091>
- Alharbi, M. (2020). Influence of Work Life Balance on Performance of Employees in Jordan Hospitals. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 8(1), 53-58. 10.29121/granthaalayah.v8.i1.2020.247.
- Altindag, E.A., & Siller, F. (2014). Effects of Flexible Working Method on Employee Performance: An Empirical Study in Turkey. *Business and Economics Journal*, 05 (03), 1–8. <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000104>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Issue: 3, pp.308-323, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Anwar, J., Hasnu, S.A.F., & Yousaf, S. (2013). Work-Life Balance: What Organizations Should do to Create Balance?. *World Applied Sciences Journal*. 24. 1348-1354. 10.5829/idosi.wasj.2013.24.10.2593.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*. 48 (2). 97-125. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Asumadu, D.D., Sika-Bright, S., & Osei-Tutu, B. (2018). The influence of work-life balance on employees' commitment among bankers in Accra, Ghana. *African Journal of Social Work*, Vol. 8 No. 1.
- Azizah, S. N., & Wahyuningsih, S. 2020. Flexible Working Space (FWS) Solusi Kerja New Normal di Indonesia. *Jurnal E-Bis*, 4(2), 147–154. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v4i2.286>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E., (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Issue: 3, pp.309-328, <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Journal Work & Stress*, 22(3), 187-300.
- Basha, S.M., Murthy, T.K., & Sucharitha, M. (2020). EMPLOYEE WORK-LIFE BALANCE. *Strad Research. UGC Care Group 2 Journal*. Vol. 7 – Issue 6 – 2020. Pages: 161 – 166. <https://doi.org/10.37896/sr7.6/017>

- Bataineh K.A. (2019) Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*; Vol. 12, No. 2; 2019. DOI:10.5539/ibr.v12n2p99
- Baumruk, R. (2004). The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success. *Workspan*, 47, 48-52.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K.M. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330–355. doi:10.1108/02683941011035278
- Civian, J., Richman, A.L., Shannon, L.L., Shulkin, S., & Brennan, R.T. (2008). Using a multi-organization database: Research methods, strengths, and limitations. *Community, Work & Family*, 11:2, 139-148, DOI: 10.1080/13668800802051796
- Coenen, M. & Kok, R. (2014). Workplace Flexibility and New Product Development Performance: The Role of Telework and Flexivle Work Schedules. *European Management Journal*, 32, 564-576.
- Darko, T.O. (2019). Leaders' Behaviour as a Determinant of Employee Performance in Ghana: the Mediating Role of Employee Engagement. *Public Organization Review*. doi:10.1007/s11115-019-00460-6
- Dessler, Gary. (2018). *Human Resource Management, Sixteenth Edition*. Florida International University. New York : Pearson.
- Dixon, M. (2019). The IWG Global Workspace Survey, *Welcome to Generation Flex – the employee power shift*. The IWG Flobal Workspace Survey/Foreword 2019.
- Dousin, O., Collins, N., & Kler, B. K. (2019). Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 306. doi:10.5296/ijhrs.v9i4.15697
- Driyantini, E., Pramukaningtiyas, H. R. P., & Agustiani, Y. K. 2020. Flexible Working Space, Budaya Kerja Baru Untuk Tingkatkan Produktivitas Dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 17(2), 206–220. <https://doi.org/10.31113/jia.v17i2.584>
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS: (and sex, drugs and rock “n” roll)* (3rd ed). Los Angeles: SAGE Publications
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456.
- Gallup. (2004). Employee Engagement Index Survey, *Gallup Management Journal*.

- Ghozali, Imam. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS* 26. Edisi 10. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. doi:10.1016/s0001-8791(02)00042-8
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.
- Handoko, T. Hani., (2008). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta, Penerbit: BPFE.
- Hayati, K., dan Erlina, R.R., (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Universitas Lampung. Pusaka Media.
- Hill, E.J., Grzywacz J.G., Allen, S.M., Blanchard, V.L., Matz, Christina., Shulkin, S. & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11:2, 149-163, DOI: 10.1080/13668800802024678
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi:10.2307/256287
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000113>
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W., De Vet, H.C.W., & Van Der Beek, A.J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Journal of occupational and environmental medicine/American College of Occupational and Environmental Medicine*. 53. 856-66.
- Kurupuge, R.H., & Gregar, A. (2017). Family Involvement, Employee Engagement and Employee Performance in Enterprising Family Firms. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(5): 1695–1707.
- Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *European Research Studies Journal*, *European Research Studies Journal*, Vol. XIII, Issue (1), pages 201-214. 10.35808/ersj/267.
- Lewis, S. (2003). Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes, and Management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2003, 1–28. doi:10.1002/0470013346.ch1
- Lockwood, N. R. (2003). Work-life balance: challenges and solutions. *Research Quarterly Human Resource Management*, 1-10

- Lockwood, N. R. (2007) Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1, 1-12.
- Masuda, A., Poelmans, S., Allen, T., Spector, P., Lapierre, L., Cooper, C., Abarca, N., Brough, P., Ferreiro, P., Fraile, G., Lu, L., Lu, C., Siu, O., O'Driscoll, M., Simoni, A., Shima, S., & Moreno-Velazquez, I. (2012). Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters. *Applied Psychology*, 61(1), 1–29. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x
- Nazir, O., & Islam, J.U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 6 Issue: 1, pp.98-114, <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Oseland, N., Webber, C., & Macdonald, M. (2012). Flexible Working Benefits Collated Evidence and Case Studies. *Workplace Unlimited*, 12 September 2012, Version 3.1
- Parkes, L., & Langford, P. (2008). Work-Life Balance or Work-Life Alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management & Organization*. 14. 267-284. 10.5172/jmo.837.14.3.267.
- Poulose, S., & Sudarsan, N. (2014). Work- Life Balance : A Conceptual Review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 1–17.
- Rahman, M. F., Kistyanto, A., & Surjanti, J. (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*, 6(2), 10-22. <https://doi.org/10.18510/ijmier.2020.622>
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*. 53. 617-635. 10.5465/AMJ.2010.51468988.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior, 17th edition*. Harlow: Pearson Education.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004) *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Institute for Employment Studies, UK.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M., & Cooper, C. L. (2003). *The handbook of work and health psychology*. Wiley.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual. *Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit*.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Sendawula, K., Kimuli, S., Juma, B., & Muganga, G.N. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5:1, 1470891, DOI:10.1080/23311975.2018.1470891
- Siddhartha, V., & Malika, C.S. (2016). Telecommuting and Its Effects in Urban Planning. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, Volume 05, Issue 10 (October 2016), <http://dx.doi.org/10.17577/IJERgTV5IS100350>
- Soomro, A.A., Breitenecker, R.J., & Shah, S.A.M. (2018). "Relation of work-life balance, work-family conflict and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction". *South Asian Journal of Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Edisi 2, Cetakan Ke-29*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.196>
- Van Knippenberg, D. (2000), Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology*, 49: 357-371. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection dan Assessment*, Vol. 8 No. 4, pp. 216-226.
- Waizenegger, Lena., McKenna, Brad., Cai, Wenjie., and Bendz, Taino. (2020) An Affordance Perspective of Team Collaboration and Enforced Working from Home During COVID-19. *European Journal of Information Systems*. Vol. 29, Issue 4, 429-442. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1800417
- Werther, William B., & Keith Davis. (1996). *Human Resources and Personal Management*. Edisi Kelima. New York: McGraw-Hill.

- Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018). Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*. Volume 7 Number 2, 101-112. DOI: 10.5861/ijrsp.2018.3020
- Wolor, C., Solikhah., Fadillah, N., & Lestari, D. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance Economics and Business*. Vol 7 No 10 (2020) 443–450. <http://dx.doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>

Peraturan Perundangan:

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (Flexible Working Space) Di Lingkungan Kementerian Keuangan

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 221/PMK.01/2021 tentang Hari dan Jam Kerja Serta Penegakan Disiplin Berkaitan Dengan Pembayaran Tunjangan Pegawai Di Lingkungan Kementerian Keuangan

Artikel *website online*:

DetikNews, 2 Januari 2023, PPKM Dicabut, Apa Perbedaan Pandemi dan Endemi? Ini Penjelasannya, 2 Maret 2023, <https://news.detik.com/berita/d-6494761/ppkm-dicabut-apa-perbedaan-pandemi-dan-endemi-ini-penjelasannya>