
HUBUNGAN FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT DAN KEPUASAN KERJA DENGAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN PLN NUSANTARA POWER UP PUNAGAYA

Andi Ayumar¹, Ilham Syam¹, Gatriyani¹, Andi Yulia Kasma¹, Sulaiman¹

¹Prodi Kesehatan Masyarakat, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Makassar

*Alamat Korespondensi: andiayumar@gmail.com

ABSTRAK

Latar belakang: *Flexible Working Arrangement* adalah sistem kerja yang memberi keleluasaan karyawan menentukan waktu dan lokasi kerja sesuai kebutuhan, tanpa harus mengurangi produktivitas maupun kinerja.

Tujuan: Penelitian bertujuan menganalisis hubungan penerapan FWA dan kepuasan kerja dengan tingkat produktivitas karyawan di PT PLN Nusantara Power UP Punagaya.

Metode: Jenis penelitian menggunakan metode kuantitatif desain analitik cross-sectional. Lokasi penelitian di PT. PLN Nusantara Power UP Punagaya. Populasi penelitian seluruh karyawan tetap, dengan jumlah sampel 63 orang dipilih melalui teknik purposive sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner, dianalisis dengan uji alternatif *Fisher's Exact Test*.

Hasil: Penelitian menunjukkan ada hubungan antara *Flexible Working Arrangement* (FWA) dengan produktivitas kerja diperoleh nilai ($p = 0,000$). Begitu pula, ada hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja diperoleh nilai ($p = 0,000$). Hal ini berarti terdapat hubungan *Flexible Working Arrangement* (FWA) dan kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan PT. PLN Nusantara Power UP Punagaya.

Kesimpulan: Penelitian menyimpulkan hubungan antara *Flexible Working Arrangement* (FWA) dan kepuasan kerja dengan produktivitas karyawan. Disarankan agar perusahaan mengembangkan sistem kerja fleksibel terstruktur dan memperhatikan faktor kepuasan kerja, guna meningkatkan kinerja serta kesejahteraan karyawan secara menyeluruh dan untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperbanyak sampel dan memasukkan variabel lain, seperti motivasi kerja, stres kerja, serta gaya kepemimpinan.

Kata Kunci: *Flexible Working Arrangement (FWA)*, Kepuasan, Produktivitas

PENDAHULUAN

Era digitalisasi dan globalisasi telah membawa banyak perubahan dalam dunia kerja. Salah satu perubahan yang dilakukan adalah penerapan kebijakan sistem kerja yang fleksibel, yang dikenal sebagai *Flexible Working Arrangement* (Rafli, 2024). Dengan pekerjaan yang fleksibel, orang bisa bekerja tanpa harus memikirkan waktu atau lokasi mereka melaksanakan tugas. Akibatnya, banyak bisnis mulai menerapkan pengaturan kerja fleksibel, juga dikenal sebagai pengaturan kerja fleksibel (Chung et al, 2020).

Flexible Working Arrangement (FWA) merupakan sistem kerja yang memberikan

karyawan keleluasaan dalam menentukan waktu maupun lokasi kerja sesuai kebutuhan pribadi, tanpa harus mengorbankan kinerja dan produktivitas. Seiring dengan perkembangan teknologi serta pergeseran pola kerja menuju model yang lebih adaptif, konsep FWA semakin banyak diterapkan oleh organisasi. Tujuan utama dari sistem ini adalah menciptakan keseimbangan yang lebih sehat antara kehidupan profesional dan personal, sekaligus mendorong peningkatan produktivitas serta kepuasan karyawan (Eurofound, 2020).

Salah satu bentuk penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) adalah *shift*

swapping, yakni mekanisme pertukaran jadwal kerja antar karyawan, dengan persetujuan dari sistem atau manajemen. Melalui sistem ini, karyawan diberikan keleluasaan untuk saling bertukar shift berdasarkan kesepakatan bersama, dengan tetap memperhatikan kebutuhan operasional perusahaan. Kehadiran *shift swapping* ^{tidak} hanya membantu karyawan dalam mengatasi kendala pribadi yang bersifat mendesak, tetapi juga menciptakan rasa tanggung jawab bersama dalam menjaga kelancaran aktivitas kerja (Darouei et al., 2021).

Penerapan *shift swapping* dinilai mampu memberikan manfaat ganda, baik bagi perusahaan maupun karyawan. Bagi perusahaan, sistem ini menjaga kontinuitas operasional dan mengurangi risiko kekosongan tenaga kerja akibat ketidakhadiran mendadak. Dengan adanya fleksibilitas ini, karyawan bisa merasa lebih puas dengan pekerjaan, termotivasi, dan mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi mereka (Eisen et al., 2022). Dengan demikian, *Flexible Working Arrangement* (FWA) melalui *shift swapping* menjadi salah satu strategi utama dalam membangun lingkungan kerja yang lebih adaptif, produktif, dan berfokus pada kesejahteraan karyawan (Cortellazzo et al., 2019).

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya, yang tercermin melalui sikap karyawan terhadap tugas yang dijalankan serta lingkungan kerja tempat mereka beraktivitas. Dalam situasi persaingan yang semakin intens, perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya, khususnya sumber daya manusia, dengan cara yang lebih efisien dan efektif. Kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, meliputi aspek-aspek seperti kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, kompensasi yang diterima, serta faktor fisik dan psikologis yang memengaruhi (Alvionita et al., 2022).

Fleksibilitas dalam bekerja awalnya terbatas pada jenis pekerjaan atau perusahaan tertentu. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, banyak negara mulai mengimplementasikan kebijakan ini di berbagai sektor. Di Eropa, negara-negara seperti Belanda, Jerman, dan Swedia telah lama menerapkan kebijakan tersebut secara luas. Menurut laporan dari *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, sekitar 37% pekerja di Uni Eropa memiliki fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja mereka, dengan Belanda menjadi yang teratas, di mana 60% pekerja menikmati fleksibilitas waktu kerja (Eurofound, 2020).

Negara-negara Skandinavia, termasuk Swedia dan Denmark, telah lama menjadi pelopor dalam penerapan *Fleksibilitas Kerja* (FWA). Di Swedia, pemerintah mengimplementasikan kebijakan jam kerja fleksibel sebagai bagian dari upaya mendukung kesejahteraan masyarakat (Ultime Education, 2025). Laporan dari *International Labour Organization*, menunjukkan bahwa lebih dari 50% pekerja di Swedia memiliki akses ke opsi kerja fleksibel, yang berdampak positif pada tingkat kepuasan kerja dan produktivitas (ILO, 2021).

Manajer di organisasi PBB menyatakan 75% dukungan mereka terhadap penerapan FWA di tim mereka. Dampak positif dari FWA juga terlihat, di mana 80% karyawan yang menggunakan pengaturan ini melaporkan peningkatan kepuasan kerja, dan sekitar 50% dari mereka yang bekerja secara fleksibel mengalami pengurangan stres kerja. Sejak pandemi COVID-19, sekitar 70% organisasi di sektor publik dan swasta telah mengadopsi kebijakan FWA, dengan 85% karyawan yang bekerja dari rumah merasa lebih produktif dibandingkan dengan bekerja di kantor (Paradigma et al, 2020).

Amerika Serikat, meskipun penerapan *Flexible Work Arrangement* (FWA) berbeda-beda di setiap sektor dan perusahaan, terjadi

peningkatan signifikan setelah pandemi COVID-19 (Khan, 2022). Sekitar 58% karyawan di AS bekerja dengan cara yang fleksibel, baik dari segi waktu maupun lokasi. Pandemi ini mempercepat perubahan tersebut, dengan banyak perusahaan yang sebelumnya, tidak ada penawaran mengenai fleksibilitas dalam penerapan kerja jarak jauh dan jam kerja yang lebih fleksibel sebagai respons terhadap perubahan dalam dunia kerja (FlexJobs, 2021).

Asia, negara-negara seperti Jepang dan Singapura mulai menerapkan Fleksibilitas Kerja (FWA) untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Di Jepang, pemerintah telah mendorong perusahaan untuk memberikan fleksibilitas dalam jam kerja guna mengurangi stres dan meningkatkan keseimbangan hidup, terutama mengingat tingginya tingkat stres akibat kerja berlebihan (Ultime Education, 2025). Menurut studi, sekitar 30% perusahaan Jepang mulai menawarkan opsi kerja jarak jauh sejak tahun 2020. Sementara itu, Singapura, yang dikenal dengan kebijakan ketenagakerjaan yang progresif, juga mengalami peningkatan dalam penerapan FWA, dengan lebih dari 40% perusahaan di sektor teknologi dan layanan memberikan fleksibilitas ini kepada karyawan mereka (Nomura Research Institute, 2021).

Konsep kerja fleksibel bukanlah hal baru dalam dunia kerja di Indonesia. Setiap organisasi dituntut untuk memberikan pelayanan yang optimal sebagai upaya mendukung peningkatan kinerja. Salah satu contoh penerapannya dapat ditemukan pada perusahaan BUMN, khususnya PT. PLN. Sebagai perusahaan negara yang bergerak di sektor penyediaan listrik, PT. PLN memiliki peran vital dalam memenuhi kebutuhan dasar masyarakat. Dengan statusnya sebagai perusahaan non-profit, PLN berfokus pada upaya menjaga serta meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai demi memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan (Riyani et al., 2023).

Penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) di Indonesia tercermin melalui terbitnya Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023, yang mengatur ketentuan hari serta jam kerja bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam peraturan ini, pegawai ASN diizinkan untuk melaksanakan tugas kedinasan secara fleksibel, baik dari segi lokasi maupun waktu. Hal ini mencerminkan upaya pemerintah untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan publik, serta memberikan kepastian hukum terkait fleksibilitas kerja bagi pegawai. Menurut Kementerian Keuangan 223/KMK.01/2020, produktivitas dan kinerja pegawai tetap stabil bahkan mengalami peningkatan hingga 86,17% setelah penerapan WFH sebagai salah satu bentuk FWA. Sebanyak 87,28% pegawai mendukung penerapan kebijakan hybrid working (WFO dan WFA) (Ramadian et al., 2024).

Survei menunjukkan bahwa sebanyak 85,12% responden mengalami pengalaman positif selama melakukan WFH, dan 83,07% dari mereka tidak pernah mendapatkan kritik buruk tentang kinerja mereka saat bekerja dari rumah. Data ini menegaskan bahwa implementasi FWA tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperbaiki kepuasan kerja karyawan di lingkungan pemerintahan (Balitbangdiklat.Kemenag, 2023).

Sejumlah penelitian telah menyoroti dampak penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan FWA tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga memberikan pengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan (Cantika et al., 2024). Penelitian sebelumnya juga mengidentifikasi berbagai manfaat dari penerapan sistem kerja fleksibel, baik bagi karyawan maupun organisasi. *Flexible Working Arrangement* (FWA) berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan

kerja dengan memberikan pegawai kendali yang lebih besar atas pelaksanaan tugas mereka (Krismiyati et al, 2020). Penerapan sistem kerja yang fleksibel berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas karyawan (Putu et al., 2021). Fleksibilitas dalam pekerjaan tidak memengaruhi persepsi produktivitas (Rimadias, 2020).

Berbeda dengan temuan penelitian sebelumnya, Beberapa penelitian menunjukkan bahwa meskipun *Flexible Working Arrangement* (FWA) membawa dampak positif, sistem ini juga berpotensi menurunkan kinerja dan produktivitas organisasi apabila tidak dikelola secara efektif. Tingkat fleksibilitas yang berlebihan dalam pengaturan kerja bahkan dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan produktivitas karyawan (Azza dan Hendriani, 2023). Di sisi lain, fleksibilitas kerja juga menghadirkan tantangan bagi manajemen. Kesulitan muncul terutama dalam mengoordinasikan tim yang bekerja dengan jadwal berbeda atau tersebar di berbagai lokasi. Kondisi ini membuat pengelolaan kinerja menjadi lebih kompleks, karena manajer harus tetap mampu memantau sekaligus mendukung produktivitas karyawan tanpa adanya kehadiran fisik yang konsisten (Ricka Puspita Anggraeni, 2024).

PLTU Punagaya adalah unit usaha milik PT PLN (Persero) yang beroperasi di bidang Pembangkit Listrik Tenaga Uap. Berlokasi di Desa Punagaya, Kecamatan Bangkala, Kabupaten Jeneponto, Sulawesi Selatan, fasilitas ini mulai beroperasi sejak tahun 2017. Pembangkit ini terdiri dari dua unit dengan kapasitas daya terpasang masing-masing 100 MW, sehingga total kapasitas terpasang mencapai 2 x 100 MW. Energi listrik yang dihasilkan akan disalurkan ke Gardu Induk Punagaya dan selanjutnya masuk ke sistem transmisi 150 kV. PLTU Punagaya termasuk dalam megaprojek 35.000 MW yang dirancang untuk memperkuat ketahanan energi nasional.

Berdasarkan observasi yang dilakukan di PT. PLN Nusantara Power UP Punagaya memiliki jumlah pekerja sebanyak 126 karyawan dan 334 Mitra Karyawan Lokal. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, PT. PLN Nusantara Power telah menerapkan atau mengimplementasikan *Flexible working arrangement* (FWA) yaitu shif kerja (*shif work*) dalam bentuk *shift swapping*, yaitu sistem pertukaran jadwal kerja antar karyawan. Data awal menunjukkan bahwa sebanyak 63 karyawan operator telah mengikuti program ini. Sistem kerja yang diterapkan menggunakan dua pola shift, yaitu shift pagi pukul 08.00–20.00 dan shift malam pukul 20.00–08.00. Pergantian shift dilakukan setiap minggu secara bergiliran atau rotasi mingguan. Pola kerja seperti ini memang umum dipakai di industri yang harus beroperasi tanpa henti, meski jika tidak dikelola dengan baik bisa berdampak pada kesehatan maupun produktivitas karyawan (Vallières et al., 2022).

Untuk mendukung kedisiplinan dan pencatatan yang lebih rapi, perusahaan menggunakan aplikasi *My Power* PLN sebagai sistem absensi digital. Kehadiran teknologi ini membantu pencatatan kehadiran jadi lebih akurat, meminimalisir kecurangan absensi, sekaligus mendorong transparansi dalam manajemen sumber daya manusia (Matsuo et al, 2020).

Hasil penelitian sebelumnya mengungkap adanya inkonsistensi terkait produktivitas, kepuasan kerja, dan fleksibilitas kerja. Temuan ini menunjukkan adanya celah penelitian yang masih terbuka dan perlu dibuktikan lebih lanjut melalui kajian empiris berikutnya terkait “Hubungan *Flexible Working Arrangement* dan Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan PT. PLN Nusantara Power UP Punagaya”.

METODE

Metode penelitian ini Adalah penelitian kuantitatif analitik dengan menggunakan

pendekatan *cross-sectional*. Penelitian ini dilakukan di PT. PLN Nusantara Power Up Punagaya, yang di mulai pada bulan Juli-Agustus 2025. Populasi yang digunakan yaitu seluruh karyawan PT. PLN Nusantara Power UP Punagaya, dengan jumlah populasi 126 karyawan dan jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 63 karyawan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data menggunakan analisis univariat dan bivariat menggunakan uji alternatif *Fisher's Exact Test*.

HASIL

1. Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini adalah karyawan PT. PLN Nusantara Power UP Punagaya sebanyak 63 karyawan. Berdasarkan tabel 1, dari 63 responden (100%), menunjukkan bahwa berdasarkan umur paling banyak karyawan PT PLN Nusantara Power Up Punagaya adalah umur 31-40 tahun sebanyak 33 responden (52,4%). Berdasarkan jenis kelamin responden adalah semua responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 63 responden (100%). Berdasarkan pendidikan terakhir responden paling banyak adalah tingkat pendidikan SMA sebanyak 38 responden (60,3%). Berdasarkan lama bekerja responden paling banyak adalah lama bekerja 6-10 tahun sebanyak 34 responden (54,0%). Berdasarkan lama FWA responden adalah >2 tahun sebanyak 63 responden (100%). Berdasarkan jabatan kerja responden paling banyak adalah Operator A, B dan Operator C masing-masing 16 responden (25,4%).

2. Analisis Univariat

Analisis univariat ini dilakukan dalam mendapatkan gambaran umum dengan mendeskripsikan setiap variabel yang diteliti diantaranya variabel *Flexible Working Arrangement* (FWA), kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Berdasarkan hasil analisis univariat pada tabel 2, dari 63 responden (100,0%) menunjukkan bahwa berdasarkan

variabel *flexible working arrangement* dalam bentuk Shif kerja (*Shif Swapping*) paling banyak karyawan PT PLN Nusantara Power Up Punagaya adalah kategori efektif sebanyak 53 responden (84,1%), dan kategori kurang efektif sebanyak 10 responden (15,9%). Berdasarkan variabel kepuasan kerja karyawan paling banyak adalah kategori puas sebanyak 49 responden (77,8%), dan kategori kurang puas sebanyak 14 responden (22,2%). Berdasarkan variabel produktivitas kerja karyawan paling banyak adalah kategori produktif sebanyak 50 responden (79,4%), dan kategori kurang produktif sebanyak 13 responden (20,6%).

3. Analisis Bivariat

Analisa bivariat digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel dependent dengan variabel independent. Dengan tujuan dari analisa ini untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antar variabel dan untuk mengukur ada tidaknya hubungan diantara variabel. Pada riset ini digunakan uji alternatif *Fisher's Exact Test* dengan hasil sebagaimana di tabel 4, dari 63 responden ditemukan 10 responden (100,0%) menunjukkan sebanyak 8 karyawan (80,0%) yang memiliki *flexible working arrangement* dalam bentuk Shif kerja (*Shif Swapping*) kurang efektif dengan produktivitas kerja kurang produktif dan ditemukan 2 responden (20,0%) yang memiliki *flexible working arrangement* dalam bentuk Shif kerja (*Shif Swapping*) kurang efektif dengan produktivitas kerja produktif. Sedangkan dari 53 responden (100,0%) ditemukan sebanyak 5 responden (9,4%) yang memiliki *flexible working arrangement* dalam bentuk Shif kerja (*Shif Swapping*) efektif dengan produktivitas kerja kurang produktif dan ditemukan 48 responden (90,6%) yang memiliki *flexible working arrangement* dalam bentuk Shif kerja (*Shif Swapping*) efektif dengan produktivitas kerja produktif.

Data penelitian mengungkapkan hasil mengenai analisis hubungan antara *flexible*

working arrangement dengan produktivitas kerja karyawan, berdasarkan statistik menggunakan uji *Chi-Square* serta uji alternatif *fisher's exact test*, menunjukkan nilai $p = 0,000$ ($< \alpha = 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara *flexible working arrangement* dengan produktivitas kerja karyawan di PT PLN Nusantara Power Up Punagaya.

Berdasarkan tabel 5, dari 63 responden ditemukan 14 responden (100,0%) menunjukkan sebanyak 11 karyawan (78,6%) yang memiliki kepuasan kerja kurang puas dengan produktivitas kerja kurang produktif dan ditemukan 3 responden (21,4%) yang memiliki kepuasan kerja kurang puas dengan produktivitas kerja produktif. Sedangkan dari 49 responden (100,0%) ditemukan sebanyak 2 responden (4,1%) yang memiliki kepuasan kerja puas dengan produktivitas kerja kurang produktif dan ditemukan 47 responden (95,9%) yang memiliki kepuasan kerja puas dengan produktivitas kerja produktif.

Data penelitian mengungkapkan hasil mengenai analisis hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan, berdasarkan statistik menggunakan uji *Chi-Square* serta uji alternatif *fisher's exact test*, menunjukkan nilai $p = 0,000$ ($< \alpha = 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan di PT PLN Nusantara Power Up Punagaya

PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan umur responden, jumlah terbanyak berada pada rentang usia 31–40 tahun dengan sebanyak 33 responden (52,4%), serta kelompok usia paling sedikit adalah 21–30 tahun sebanyak 30 responden (47,6%). Rentang usia ini sangat penting karena usia produktif biasanya berkontribusi besar terhadap produktivitas kerja.

Menurut Kementerian Ketenagakerjaan RI (2023), kelompok usia 31–40 tahun termasuk usia produktif menengah yang umumnya telah memiliki pengalaman kerja, keterampilan yang matang, dan kontribusi besar terhadap produktivitas. Sementara itu, kelompok usia 21–30 tahun merupakan fase awal karier yang berperan penting dalam inovasi dan adaptasi teknologi. Temuan ini sejalan dengan data Kemnaker 2023 yang menekankan pentingnya peningkatan kompetensi dan pelatihan berkelanjutan bagi seluruh kelompok usia produktif untuk menjaga daya saing tenaga kerja nasional. Serta perubahan pola kerja seperti *Flexible Working Arrangement* (FWA).

Berdasarkan jenis kelamin, seluruh responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 63 responden (100%). Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh karakteristik populasi atau jenis pekerjaan yang menjadi fokus penelitian, di mana bidang tersebut umumnya lebih banyak didominasi oleh pekerja laki-laki. Studi yang dilakukan oleh (Fauziyah et al., 2024) dalam konteks kerja *Work From Anywhere* (WFA) menunjukkan bahwa faktor gender tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja di sektor TI di Indonesia. Temuan ini menandakan bahwa dalam pengaturan kerja fleksibel, produktivitas mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti kompensasi atau teknologi, dibandingkan oleh gender.

Berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan bahwa responden paling banyak berpendidikan SMA sebanyak 38 responden (60,3%) diikuti oleh pendidikan S1 sebanyak 23 responden (36,5%), dan paling sedikit berpendidikan D3 sebanyak 2 responden (3,2%). Tingkat pendidikan ini berpengaruh terhadap kemampuan adaptasi dan efektivitas kerja dalam lingkungan *flexible work arrangement* (FWA). Studi yang dilakukan oleh (Hermanto, 2023) menemukan adanya hubungan antara tingkat pendidikan dan

pelatihan dengan produktivitas tenaga kerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan di Indonesia, di mana semakin tinggi pendidikan, semakin mudah individu menyerap keterampilan baru dan beradaptasi dengan perubahan teknologi.

Berdasarkan lama berkerja menunjukkan bahwa responden paling banyak lama bekerja 6-10 tahun sebanyak 34 responden (54,0%), dan paling sedikit lama bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 29 responden (46,0%). Lama bekerja ini memberikan gambaran pengalaman dan pemahaman budaya organisasi, yang sangat penting untuk efektivitas implementasi FWA. Menurut (Sari dan Rahman, 2021) semakin lama masa kerja seseorang, semakin tinggi produktivitasnya karena telah memiliki pengalaman dan pengetahuan kerja yang lebih baik, namun disarankan tetap adaptif terhadap perubahan sistem kerja seperti FWA agar produktivitas terus terjaga.

Berdasarkan lama FWA menunjukkan bahwa seluruh responden memiliki pengalaman *Flexible Work Arrangement* (FWA) selama >2 tahun sebanyak 63 responden (100 %), dan tidak ada yang kurang dari periode tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan telah melewati masa adaptasi awal dan diasumsikan telah memahami mekanisme FWA termasuk pengelolaan waktu, penggunaan teknologi, dan komunikasi efektif dalam sistem kerja fleksibel. Studi mutakhir mendukung asumsi ini, berdasarkan laporan (Cisco Global Hybrid Work Study, 2025), ditemukan bahwa hampir tiga perempat responden (73 %) melaporkan peningkatan produktivitas sejak menjalani pengaturan kerja baru, dengan rata-rata peningkatan diri sebesar 19 % setara sekitar 7,6 jam per minggu untuk pekerja dengan jam kerja standar 40 jam per minggu. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pengalaman yang cukup dalam FWA memungkinkan pekerja lebih produktif secara nyata.

Berdasarkan jabatan menunjukkan bahwa paling banyak responden berada pada posisi

operator A, B, dan C masing-masing 16 responden (25,4%), dan paling sedikit pada posisi operator D sebanyak 15 responden (23,8%). Komposisi ini mengindikasikan bahwa persepsi dan pengalaman terhadap kebijakan *Flexible Work Arrangement* (FWA) dalam penelitian ini lebih merefleksikan sudut pandang karyawan pelaksana dibanding pengambil keputusan strategis. Menurut (Putri, 2023) menyebutkan bahwa posisi jabatan berpengaruh terhadap persepsi fleksibilitas kerja, di mana karyawan non-manajerial cenderung fokus pada aspek teknis pelaksanaan pekerjaan, sementara manajer lebih mempertimbangkan implikasi strategis dan koordinasi tim.

2. Hubungan *Flexible Working Arrangement* Dengan Produktivitas Kerja Karyawan

Flexible Working Arrangement (FWA) adalah sistem kerja yang memberi keleluasaan bagi karyawan untuk menentukan waktu dan lokasi kerja sesuai dengan kebutuhan atau preferensi mereka. *Flexible Working Arrangement* (FWA) dapat berbentuk pengaturan jam kerja, kerja paruh waktu, kerja jarak jauh, hingga pengaturan shift kerja yang fleksibel (*shift swapping*) (ACAS, 2024). FWA bertujuan untuk meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. FWA juga terbukti mendukung terciptanya tanggung jawab profesional, mengurangi tingkat stres yang dialami karyawan dan memperkuat motivasi kerja mereka dapat berujung pada peningkatan produktivitas (Eurofound, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian dari 63 responden ditemukan 10 responden (100,0%) menunjukkan sebanyak 8 karyawan (80,0%) yang memiliki *flexible working arrangement* dalam bentuk Shift kerja (*Shift Swapping*) kurang efektif dengan produktivitas kerja kurang produktif dan ditemukan 2 responden (20,0%) yang memiliki *flexible working arrangement* dalam bentuk Shift kerja (*Shift Swapping*) kurang efektif dengan produktivitas

kerja produktif. Sedangkan dari 53 responden (100,0%) ditemukan sebanyak 5 responden (9,4%) yang memiliki *flexible working arrangement* dalam bentuk Shif kerja (Shif Swapping) efektif dengan produktivitas kerja kurang produktif dan ditemukan 48 responden (90,6%) yang memiliki *flexible working arrangement* dalam bentuk Shif kerja (*Shif Swapping*) efektif dengan produktivitas kerja produktif.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan uji *Chi-Square* serta uji alternatif *fisher's exact test*, menunjukkan nilai $p = 0,000 (< \alpha = 0,05)$, maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif atau signifikan antara penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) dengan produktivitas kerja karyawan di PT PLN Nusantara Power Up Punagaya.

Menurut (Septyani et al, 2022), *flexible working arrangement* (FWA) dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesehatan mental karyawan, karyawan yang merasa memiliki kontrol atas waktu dan tempat kerja mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif. Penelitian oleh (Mustajab et al., 2020) juga menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* (FWA) dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas.

Hasil penelitian oleh (Putri et al, 2025) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) berdampak signifikan terhadap produktivitas kerja generasi Z di wilayah Bandar Lampung. Fleksibilitas dalam bekerja membuat karyawan merasa lebih dihargai dan dipercaya oleh organisasi, yang kemudian memicu peningkatan semangat kerja dan pencapaian kinerja yang lebih optimal.

Selain itu, studi oleh (Paradhila, 2023) yang dilakukan di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia mengungkapkan bahwa implementasi FWA berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas pegawai

sebesar 12,2%. Data ini mempertegas bahwa sistem kerja yang tidak terikat secara ketat pada waktu dan tempat mampu memfasilitasi optimalisasi kinerja individu dalam struktur institusi formal.

Dalam konteks yang lebih luas (Amalia, 2022) menjelaskan bahwa *Flexible Working Arrangement* (FWA) berperan sebagai variabel moderasi yang memengaruhi hubungan antara tuntutan pekerjaan dan kesejahteraan psikologis karyawan. Ketersediaan fleksibilitas kerja memungkinkan individu mengelola tekanan kerja dengan cara yang lebih adaptif, sehingga produktivitas tetap terjaga meskipun beban kerja tinggi.

Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh (Herzberg, 1966) menekankan bahwa faktor motivasi, seperti fleksibilitas kerja, memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan sekaligus produktivitas karyawan. Kepuasan terhadap kondisi kerja mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas. Menurut (Kelliher dan Anderson, 2008), Keberhasilan penerapan *Flexible Work Arrangement* (FWA) sangat ditentukan oleh dukungan penuh dari manajemen, komunikasi yang terjalin dengan baik, serta budaya organisasi yang terbuka terhadap fleksibilitas. Jika ketiga faktor ini tidak terpenuhi, FWA berisiko tidak berjalan optimal, bahkan dapat menimbulkan dampak yang berlawanan dengan tujuan awalnya.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan di PT PLN Nusantara Power UP Punagaya, meskipun mayoritas karyawan merasakan bahwa penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) sudah efektif, ternyata produktivitas kerja masih menunjukkan hasil yang kurang produktif. Hal ini terjadi karena penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) dinilai sudah berjalan efektif, yang tercermin dari adanya persepsi positif terhadap sejumlah indikator, seperti aturan pertukaran shift yang dinilai jelas dan mudah dijalankan,

informasi mengenai jadwal shift yang disampaikan secara transparan, serta adanya keleluasaan untuk menukar jadwal kerja dengan rekan tanpa mengganggu kelancaran operasional perusahaan.

Selain itu, sebagian besar karyawan juga merasakan manfaat FWA dalam aspek keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi/keluarga, kemudahan mengatur waktu istirahat melalui rotasi shift yang adil, serta meningkatnya rasa puas ketika jadwal kerja dapat diatur secara lebih fleksibel. Produktivitas karyawan yang masih kurang produktif dapat disebabkan oleh belum optimalnya pemanfaatan keterampilan, terbatasnya efektivitas kolaborasi saat bekerja jarak jauh, serta belum adanya sistem penilaian kinerja yang mampu mendorong karyawan untuk mengubah kepuasan kerja menjadi capaian kinerja nyata.

Penerapan FWA yang baik secara kebijakan tidak otomatis terwujud secara efektif tanpa adanya dukungan manajemen yang kuat, pengawasan yang tepat, serta komunikasi yang lancar antar tim. FWA yang memberikan fleksibilitas waktu dan tempat kerja memang dapat meningkatkan kenyamanan, tetapi tanpa koordinasi yang baik, kerja tim dan alur tugas dapat terhambat, sehingga berdampak negatif pada produktivitas secara keseluruhan.

Tanpa disiplin tinggi dalam pengelolaan waktu dan pemantauan hasil kerja, kondisi FWA bisa memunculkan multitasking yang berlebihan, kebingungan peran, dan stres akibat ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Semua ini berpotensi menurunkan performa kerja meskipun fleksibilitas kerja sudah diterapkan dengan baik.

Keberhasilan FWA sangat bergantung pada pelaksanaan manajemen yang adaptif, teknologi pendukung yang memadai, serta sistem evaluasi dan umpan balik yang efektif. Oleh karena itu, meskipun FWA di PT PLN

Nusantara Power UP Punagaya sudah diterapkan dengan efektif secara formal, produktivitas kerja yang kurang produktif menegaskan perlunya perbaikan dan penguatan aspek pengawasan, koordinasi, dan dukungan organisasi agar fleksibilitas kerja bisa benar-benar diterjemahkan menjadi hasil kerja yang optimal dan berkelanjutan. Dengan demikian, integrasi kebijakan FWA yang baik dengan praktik manajemen yang efektif menjadi kunci utama dalam mengatasi hambatan dan memaksimalkan potensi produktivitas kerja di era kerja fleksibel saat ini.

Penelitian ini juga menemukan adanya beberapa karyawan yang merasa bahwa *Flexible Working Arrangement* (FWA) kurang efektif, dengan produktivitas kerja kurang produktif. Hal ini dapat disebabkan karena faktor penyebabnya antara lain komunikasi dan kolaborasi yang kurang efektif akibat sistem kerja fleksibel, terbatasnya forum untuk menyalurkan ide, serta dukungan atasan yang lebih berfokus pada target dari pada kebebasan berkreasi. Selain itu, tidak semua karyawan mampu beradaptasi dengan pola kerja fleksibel sehingga kesulitan bekerja mandiri.

Kondisi ini membuat FWA lebih banyak dimanfaatkan untuk penyelesaian tugas rutin dibanding pengembangan ide kreatif. Akibatnya, produktivitas kerja yang dihasilkan tetap rendah karena inovasi yang diharapkan dari penerapan FWA tidak berkembang secara maksimal. Oleh karena itu, perusahaan harus terus mengembangkan sistem FWA agar dapat memenuhi kebutuhan pribadi dan karakteristik pekerjaan guna memastikan peningkatan produktivitas yang berkelanjutan.

3. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai kondisi emosional yang menyenangkan, di mana individu merasakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dijalani maupun lingkungan kerja tempat mereka beraktivitas. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek,

termasuk hubungan dengan rekan kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja merepresentasikan persepsi positif individu terhadap pekerjaannya, yang tercermin melalui sikap antusias, loyalitas, dan dorongan intrinsik dalam menyelesaikan tanggung jawab dijalankan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini dipengaruhi oleh tingginya motivasi serta keterlibatan emosional yang kuat terhadap tugas-tugas yang dijalankan. Kondisi ini pada akhirnya berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja (Handoko et al., 2022).

Berdasarkan hasil penelitian dari 63 responden ditemukan 14 responden (100,0%) menunjukkan sebanyak 11 karyawan (78,6%) yang memiliki kepuasan kerja kurang puas dengan produktivitas kerja kurang produktif dan ditemukan 3 responden (21,4%) yang memiliki kepuasan kerja kurang puas dengan produktivitas kerja produktif. Sedangkan dari 49 responden (100,0%) ditemukan sebanyak 2 responden (4,1%) yang memiliki kepuasan kerja puas dengan produktivitas kerja kurang produktif dan ditemukan 47 responden (95,9%) yang memiliki kepuasan kerja puas dengan produktivitas kerja produktif.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan uji Chi-Square serta uji alternatif fisher's exact test, menunjukkan nilai $p = 0,000 (< \alpha = 0,05)$, maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif atau signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan di PT PLN Nusantara Power Up Punagaya.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Riyani et al., 2023) melalui studinya terhadap 64 pegawai Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, dan Perdagangan Kota Salatiga, menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan produktivitas pegawai, dengan nilai signifikansi $p = 0,000 < 0,05$.

Selanjutnya, penelitian oleh (Andriani, 2020) pada 54 karyawan Hotel Ratu di Kota Serang juga mendukung temuan ini. Uji korelasi Spearman Rank menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan produktivitas karyawan, dengan nilai $p = 0,003 (< 0,05)$. Temuan ini menegaskan bahwa dalam industri jasa, khususnya perhotelan, kepuasan kerja merupakan faktor penting yang berkontribusi langsung terhadap kualitas kinerja dan produktivitas tenaga kerja.

Penelitian lainnya dilakukan oleh (Pandi Afandi, 2020) terhadap 87 dosen di Universitas Islam Riau. Hasil analisis regresi menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas mengajar dosen, dengan nilai t hitung $6,781 > t$ tabel $1,980$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen, semakin tinggi pula produktivitas mereka dalam melaksanakan tugas mengajar.

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari studi (Alvionita et al., 2022) di Klinik L'Viors menguatkan hubungan tersebut, dengan menunjukkan bahwa produktivitas karyawan dipandang sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi berkorelasi dengan peningkatan produktivitas dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Senada dengan itu, penelitian yang dilakukan oleh (Handayani dan Fauziah, 2020) pada sektor manufaktur di Surabaya juga mempertegas peran strategis kepuasan kerja dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan efisiensi waktu kerja, mempercepat pencapaian target, dan memperkuat koordinasi tim. Hubungan interpersonal yang baik dan kejelasan dalam pembagian tugas merupakan

faktor utama yang memperkuat produktivitas secara kolektif.

Selain itu, studi oleh (Marwanti dan Rahayu, 2018) menyoroti bahwa dimensi kepuasan kerja yang berkaitan dengan kenyamanan lingkungan fisik dan Kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja sangat berpengaruh dalam meningkatkan tingkat produktivitas. Lingkungan kerja yang mendukung secara psikologis tidak hanya menciptakan rasa aman dan nyaman, tetapi juga membangun iklim kerja yang sehat dan kolaboratif, sehingga karyawan mampu bekerja secara optimal.

Menurut (privy.id, 2024), Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang kondusif, kebijakan perusahaan yang adil, sistem gaji yang kompetitif, serta hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja berkontribusi besar dalam meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki interaksi positif dengan rekan kerja umumnya memperlihatkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas.

Teori Kinerja menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin besar pula korelasinya dengan peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan (Locke, 1976). Karyawan yang puas umumnya lebih termotivasi dalam pekerjaannya untuk bekerja keras dan mencapai tujuan perusahaan. Penelitian oleh (Nevira et al., 2023), menunjukkan bahwa tingkat kepuasan terhadap pekerjaan rendah dapat menyebabkan penurunan produktivitas, peningkatan absensi, dan turnover karyawan yang tinggi. Hal ini menunjukkan pentingnya menjaga kepuasan kerja untuk memastikan kinerja yang optimal.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT PLN Nusantara Power UP Punagaya, masih ada yang merasa puas terhadap pekerjaannya, ternyata tetap menunjukkan produktivitas kerja kurang produktif. Hal ini bisa disebabkan

karena kepuasan kerja yang dirasakan karyawan lebih banyak bersumber dari faktor kenyamanan, seperti gaji, hubungan kerja, kesejahteraan, dan lingkungan kerja, sedangkan produktivitas kerja kurang produktif karena keterampilan tidak digunakan maksimal, target kerja tidak cukup menantang, dan skema FWA belum berjalan efektif meningkatkan kinerja nyata. Selain itu, beberapa responden juga tampak nyaman dalam zona kepuasan namun kurang memiliki dorongan untuk terus berkembang, sehingga berdampak pada pencapaian kinerja yang tidak maksimal.

Temuan ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi peningkatan produktivitas, namun perlu adanya penguatan dari aspek lain seperti pengembangan kapasitas diri, sistem penilaian kinerja yang objektif, serta pendampingan psikologis secara berkala untuk memastikan bahwa kepuasan yang dirasakan karyawan benar-benar selaras dengan peningkatan performa kerja.

Penelitian ini juga menemukan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja kurang puas juga menunjukkan produktivitas kurang produktif. Dengan kata lain, ketidakpuasan terhadap pekerjaan sering kali berbanding lurus dengan menurunnya produktivitas. Hal ini bisa disebabkan karena ketidakpuasan pada aspek-aspek mendasar seperti kompensasi, apresiasi kontribusi, kesempatan pengembangan karir, kesejahteraan, dan distribusi beban kerja. Selain itu, penerapan *skema Flexible Working Arrangement* (FWA) yang seharusnya memberi fleksibilitas ternyata tidak dirasakan efektif oleh sebagian karyawan, sehingga tidak mampu meningkatkan fokus, kedisiplinan, maupun kreativitas.

Rendahnya produktivitas kerja karyawan dapat dijelaskan sebagai akibat langsung dari ketidakpuasan kerja yang bersifat mendasar, yang menghambat motivasi internal mereka untuk berkontribusi optimal bagi perusahaan.

Hal-hal tersebut menyebabkan motivasi kerja menurun, munculnya stres kerja, dan akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja harian karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa seluruh karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan performa terbaik dalam pekerjaan mereka.

Penting bagi perusahaan untuk melakukan survei kepuasan kerja secara berkala, dilakukan peninjauan untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan memastikan semua karyawan merasa terlibat serta puas dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus berupaya untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui kebijakan yang adil, lingkungan kerja yang positif, dan komunikasi yang efektif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik simpulan bahwa adanya hubungan signifikan antara *Flexible Working Arrangement* (FWA) dan kepuasan kerja dengan produktivitas karyawan. Peneliti menyarankan agar perusahaan terus mengembangkan sistem kerja fleksibel yang terstruktur dan memperhatikan faktor kepuasan kerja, guna meningkatkan kinerja serta kesejahteraan karyawan secara menyeluruh dan untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas cakupan sampel dan memasukkan variabel lain, seperti motivasi kerja, stres kerja, serta gaya kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- ACAS. (2024). *Code of practice on requests for flexible working*. ACAS.
- Alvionita, V. D., Fitrianty, R., & Rahayu, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus Pada Klinik L'Viors. *Manaj. Dewantara*, 7(1), 60–71.
- Amalia, M. (2022). *Moderasi Flexible Working Arrangement terhadap dampak tuntutan produktivitas pada kesejahteraan psikologis generasi milenial* [Thesis]. Universitas Gadjah Mada.
- Azza, I. I., & Hendriani, W. (2023). Pengaturan Kerja Fleksibel (FWA) dan Implikasinya: Tinjauan Literatur Sistematis. *Online Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 10(2), 2715–6206. <https://doi.org/10.35891/jip.v10i2>
- Balitbangdiklat.Kemenag. (2023). *Action Flexible Working Arrangement*. <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id/berita/action-flexible-working-arrangement>
- Cantika, F., Ahdianita, N., & Setyaningrum, R. P. (2024). Work Engagement pada Karyawan Milenial di PT Heintech Dwikarya Swapraja. *Jurnal Global Ilmiah*, 1(4).
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381.
- Cisco. (2025). *Cisco global hybrid work study 2025*.
- Cortellazzo, Luca, Bruni, Elena, Zampieri, & Raffaella. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.
- Darouei, Mehrnaz, Pluut, & Helen. (2021). Work from home today for a better tomorrow! How working from home influences work–family conflict and employees' start of the next workday. *Stress and Health*, 37(4), 986–999.
- Eisen, David, Richards, Alice, Wilcox, & Charles. (2022). Work-life balance and mental health of employees during COVID-19. *Occupational Medicine*, 72(5), 321–329.
- Eurofound. (2019). *European Commission DG for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Study to support an Impact Assessment on further action at European level regarding Directive 2003/88/EC and the evolution of working time organisation Final report*. <http://www.deloitte.be>
- Fauziyah, N. N., Setiawan, B. D., & Pinandito, A. (2024). *Studi pengaruh faktor gender dan gaji terhadap produktivitas kerja pegawai WFA di sektor IT Indonesia*.

- FlexJobs. (2021). *FlexJobs Report: Statistics on the State of Remote Work for 2021*. <https://www.prweb.com/releases/flexjobs-report-statistics-on-the-state-of-remote-work-for-2021-843040451.html>
- Handayani, N. F., & Fauziah, L. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 112–120.
- Handoko, M., Goh, T. S., Julitawaty, W., & Syawaluddin, S. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank BTPN, Tbk. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 15659–15664.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work (2nd ed.)*. John Wiley & Sons.
- ILO. (2021). *International Labour Organization (ILO), "Workplace Flexibility in the Nordic Countries," [ILO Report]* (https://www.ilo.org/global/research/publications/working-papers/WCMS_745232/lang-en/index.htm).
- Khan, R. B. F. (2022). Mediation Role of Work Flexibility on the Linking of Work Family Conflict and Job Satisfaction. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 87–93. <https://doi.org/10.26905/jbm.v9i1.7627>
- Krismiati et al. (2020). *Kelebihan dan Kekurangan Flexible Working Arrangement (FWA) pada Aparatur Sipil Negara: Tinjauan Literatur*. <https://denpasar.bkn.go.id/xmedia/2024-xxi-html/012-fwa.html>
- Marwanti, S., & Rahayu, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT XYZ. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 18(2), 85–95.
- Matsuo, M., & Leung, A. (2020). Technology-enabled monitoring systems in human resource management: The role of digital attendance tracking in reducing time theft and increasing transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(18), 2325–2342.
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Muhammad, A., Akbar, M., & Amin, H. et al. (2020). *Fenomena Bekerja dari Rumah sebagai Upaya Mencegah Serangan COVID-19 dan Dampaknya terhadap Produktifitas Kerja Working from Home Phenomenon as an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity*.
- Nevira et al. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Scancom Indonesia di Semarang. In *DQDMHP HQQ GDQQ* (Vol. 1, Number 1).
- Nomura Research Institute. (2021). *Nomura Research Institute, "Impact of Remote Work in Japan," [Nomura Research Institute Report]* (<https://www.nomura.co.jp/english/research/report/2021/20210105.html>).
- Pandi Afandi. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafra Publishing.
- Paradhila, D. P. (2023). *Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Produktivitas Pegawai Biro Perencanaan dan Keuangan Kementerian Keuangan RI* [Thesis]. Universitas Padjadjaran.
- Paradigma et al. (2020). *Sistematik Review: Fleksibel Working Arrangement Systematic Review: Flexible Working Arrangement (FWA) As A New Paradigm of Civil Servant During Pandemic Covid-19 Aulia Annisaa Fadhila, Lungid Wicaksana*. 15(2), 2020–2111.
- privy.id. (2024). *9 Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan*. <https://blog.privy.id/faktor-yang-memengaruhi-kepuasan-kerja/>
- Putri, A. N., & Saputri, R. R. (2025). Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Generasi Z di Bandar Lampung. *ECo-Buss*, 7(1), 45–52.
- Putri, I. G. A. M. A., & Riana, I. G. (2023). Pengaruh flexible work arrangement, motivasi kerja dan work-life balance terhadap kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 12(1), 63–78.
- Putu, N., Damayanti, S., Suwandana, G. M., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2021). Pengaruh Flexible Work Arrangement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Pekerja Lepas Di Provinsi Bali. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*

- Universitas Udayana.
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/index>
- Rafli, et al. (2024). Ketenagakerjaan Di Indonesia: Tantangan Dan Peluang Di Era Globalisasi. *Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Pendidikan (JAMAPEDIK)*, 1(2), 2024.
<https://doi.org/10.59971/jamapedik.v1i2.65>
- Ramadian, A., Syaripudin, A., & Fitriady, C. (2024). *Implementasi Flexible Working Arrangement di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai: Studi Efek Positif, Efek Negatif, dan Produktivitas Pegawai* (Vol. 29, Number 1).
- Ricka Puspita Anggraeni. (2024). *Kelebihan dan Kekurangan Kerja Fleksibel*. Retrieved from *Bara Enterprise*: <https://bara.co.id/blog/detail/kamu-harus-tahu-5-kelebihan-dan-kekurangan-kerja-fleksibel>
- Rimadias, S. (2020). Factors Affecting Perceived Productivity on Teleworkers during Covid-19 Pandemic in Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Ekonomika*, 12(2), 43–53.
- Riyani, D. A., Suryani, E., Shiddieqy, H. A., Ekonomi, F., Bisnis, D., Institut, I., Islam, A., & Bogor, S. (2023). *Sahid Business Journal Volume II Nomor 2 (Mei 2023)* <https://jurnal.febinais.ac.id/index.php/SahidBusinessJ>
Analisis Perbandingan Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) ULP Ciledug Sebelum Dan Masa Pandemi Covid-19 Dalam Sudut Pandang Manajemen Syariah. <https://jurnal.febinais.ac.id/index.php/SahidBusinessJ>
- Sari, H. W., & Rahman, H. (2021). Pengaruh karakteristik demografis, knowledge dan interaksi sosial di tempat kerja terhadap produktivitas karyawan lanjut usia di PT. Semen Padang. *Jurnal Menara Ekonomi*, 7(1).
- Septyani, S. N., & Sutarjo, Moch. A. S. (2022). Implementasi Komunikasi Internal Perusahaan dalam Menjalankan Flexible Working Arrangements (FWA). *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 4(2), 1480–1502.
<https://doi.org/10.31539/jomb.v4i2.4781>
- Ultimate Education. (2025). *Swedia jadi Destinasi Impian Pekerja Asing di Bidang Teknologi - Ultimate Education*. <https://www.ultimateducation.co.id/swedia-jadi-destinasi-impian-pekerja-asing-di-bidang-teknologi>
- Vallières, A., Azaiez, A., Moreau, V., LeBlanc, M., Morin, C. M., & Bastien, C. H. (2022). Shift work sleep disorder: Prevalence and impact in healthcare workers. *Journal of Sleep Research*, 31(2).

Lampiran:

Tabel 1. Distribusi Karakteristik Responden PT. PLN Nusantara Power UP Punagaya Tahun 2025

Karakteristik Responden	n	%
Umur		
21-30 Tahun	30	47,6
31-40 Tahun	33	52,4
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	63	100,0
Perempuan	0	0
Pendidikan Terakhir		
SMA	38	60,3
D3	2	3,2
S1	23	36,5
Lama Bekerja		
6-10 Tahun	34	54,0
>10 Tahun	29	46,0
Lama FWA		
<2 Tahun	0	0
>2 Tahun	63	100,0
Jabatan/Posisi		
Operator A	16	25,4
Operator B	16	25,4
Operator C	16	25,4
Operator D	15	23,8
Total	63	100,0

Sumber: Data Primer

Tabel 2. Distribusi Karakteristik Variabel Penelitian di PT. PLN Nusantara Power UP Punagaya Tahun 2025

Variabel	n	%
<i>Flexible Working Arrangement (FWA)</i>		
Kurang Efektif	10	15,9
Efektif	53	84,1
Kepuasan Kerja		
Kurang Puas	14	22,2
Puas	49	77,8
Produktivitas Kerja		
Kurang Produktif	13	20,6
Produktif	50	79,4
Total	63	100,0

Sumber: Data Primer

Tabel 3. Hubungan *Flexible Working Arrangement* dengan Produktivitas Kerja Karyawan PT. PLN Nusantara Power UP Punagaya Tahun 2025

Produktivitas Kerja							p
FWA					Total		
	Kurang Produktif		Produktif				
	n	%	n	%	n	%	
Kurang Efektif	8	80,0	2	20,0	10	100,0	0,000
Efektif	5	9,4	48	90,6	53	100,0	
Total	13	20,6	50	79,4	63	100,0	

Sumber: Data Primer

Tabel 4. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan
PT. PLN Nusantara Power UP Punagaya
Tahun 2025

Kepuasan Kerja	Produktivitas Kerja				Total		p
	Kurang Produktif		Produktif				
	n	%	n	%	n	%	
Kurang Puas	11	78,6	3	21,4	14	100,0	0,000
Puas	2	4,1	47	95,9	49	100,0	
Total	13	20,6	50	79,4	63	100,0	

Sumber: Data Primer