

**PENGARUH DYNAMIC WORKING ARRANGEMENT DAN LITERASI DIGITAL
TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT
DAN DESA PROVINSI JAWA BARAT**

Irvan Taufiq¹⁾, Mochamad Vrans Romi²⁾

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Achmad Yani
E-mail: irvantaufiq_2450097007@mn.unjani.ac.id

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Achmad Yani
E-mail: vransromi@gmail.com

Abstract

Changes in work requirements in the digital era and budget efficiency policies require civil servants to improve flexibility and efficiency in their work. In line with this, the West Java Provincial Government has implemented dynamic working arrangements (DWA) that must be supported by good digital literacy skills. However, the implementation of DWA allows employees to engage in unproductive activities, resulting in suboptimal employee productivity. This study aims to analyze the level of employee productivity influenced by dynamic working arrangements, digital literacy, and job satisfaction as intervening variables at the West Java Provincial Department of Community Empowerment and Village Development. The study population consists of 87 civil servants. The sampling technique used is purposive sampling. Data collection techniques used questionnaires. Data analysis techniques included validity and reliability tests, classical assumption tests, path analysis, hypothesis testing, Sobel tests, and correlation analysis. Data processing tools used SPSS 24. The results showed that DWA positively influences job satisfaction. Digital literacy does not positively influence job satisfaction. Job satisfaction has a positive effect on productivity. DWA does not have a direct effect on productivity. Digital literacy has a direct effect on productivity. Job satisfaction can mediate the effect of DWA on productivity. Job satisfaction cannot mediate the effect of digital literacy on productivity. Work control during the implementation of dynamic working arrangements, facilitation of training to improve employee digital literacy, and discipline coaching for employees who are frequently late need to be provided in order to optimize employee performance.

Keywords : *dynamic working arrangement, digital literacy, productivity, job satisfaction*

1. PENDAHULUAN

Perubahan kebutuhan kerja di era digital dan kebijakan efisiensi anggaran menuntut Pegawai Negeri Sipil meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi dalam bekerja. Berkesinambungan dengan hal tersebut, Pemerintah Jawa Barat menerapkan pengaturan kerja dinamis (DWA). *Dynamic working arrangement* merujuk pada model kerja fleksibel bagi para pegawai, baik dari segi waktu, tempat dan metode kerja. Skema DWA diharapkan dapat memberikan manfaat signifikan bagi pegawai dalam rangka meningkatkan work-life balance, yang pada akhirnya dapat mengoptimalkan kinerja dan mengurangi tingkat stress pegawai.

Perubahan kebutuhan kerja juga menuntut pegawai memiliki kemampuan literasi digital yang baik. Kemampuan literasi digital didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan

teknologi digital untuk mengakses, mengelola, dan menyampaikan informasi secara efektif (Naufal, 2021). Literasi digital yang tinggi dapat meningkatkan efisiensi kerja, kualitas kerja, dan adaptabilitas bagi para pegawai. Hal ini membuktikan bahwa perkembangan teknologi informasi berperan vital dalam peningkatan kapasitas sumber daya manusia (Ahmad et al., 2021).

Menurut (Rahayu & Dahlia, 2023) kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi emosional yang dihasilkan dari penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pegawai yang rendah tercermin dalam perilaku menarik diri seperti keterlambatan dan tingkat absensi pegawai. Penelitian terdahulu menurut (Nurnaningsih, 2016) menunjukkan adanya hubungan negatif antara tingkat keterlambatan dengan kepuasan kerja. Artinya, semakin rendah kepuasan kerja seorang pegawai, semakin tinggi kemungkinan pegawai tersebut untuk datang terlambat, sebaliknya.

Secara umum tingkat kehadiran PNS di lingkungan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa baik atau 98,89 %. Namun jumlah kehadiran ASN yang terlambat lebih dari 5 kali sebanyak 12 ASN atau 13,48 % dan jumlah kehadiran ASN yang terlambat antara 1 sampai dengan 4 kali sebanyak 39 ASN atau 43,82 %. Sedangkan jumlah kehadiran ASN selalu tepat waktu sebanyak 39 ASN 43,82 %. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa jumlah keterlambatan pegawai cenderung tinggi dan perlu diperhatikan. Fenomena keterlambatan ini menunjukkan kurangnya kesadaran pegawai terhadap tanggung jawab jam kerja yang dapat mengakibatkan pengurangan jam kerja efektif dan menumpuknya beban pekerjaan yang mengakibatkan pekerjaan tidak terselesaikan tepat waktu, sehingga mengindikasikan produktivitas pegawai menjadi berkurang. Maka dari itu, pembinaan disiplin kerja dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan sangat dibutuhkan dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawai (Romi et al., 2022).

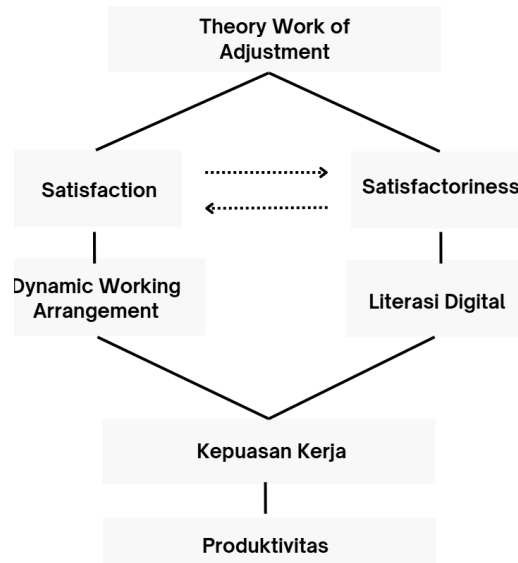
Berdasarkan data kinerja pegawai tahun 2024, kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Jawa Barat tergolong tinggi yakni rata-rata di angka 99,33%. Namun sebenarnya nilai tersebut tidak merepresentasikan produktivitas pegawai yang sebenarnya. Pada beberapa sub bagian atau bidang terdapat beberapa pegawai yang tidak produktif atau tidak bekerja, dan tidak memiliki output atas pekerjaan mereka. Fenomena ini mengakibatkan beban kerja yang seharusnya terbagi rata, dibagi lagi ke beberapa pegawai lain, sehingga terkadang pembagian beban kerja menjadi berlebih.

Selain itu, pelaksanaan *dynamic working arrangement* juga memunculkan sikap pesimis bagi atasan, apakah benar penerapan DWA mampu membuat pegawai tetap produktif atau akan dimanfaatkan pegawai sebagai waktu libur tambahan atau kegiatan yang tidak produktif. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Darpin, Pelaksanaan *hybrid working* menjadi kekhawatiran bagi pimpinan ketika pegawai melakukan kerja jarak jauh dengan menggunakan fasilitas *hybrid working* untuk kegiatan yang tidak produktif dan tidak memiliki kaitan sama sekali dengan pekerjaan (Darpin et al., 2023). Selain itu beberapa jenis pekerjaan masih membutuhkan berkas fisik dan peralatan kerja kantor sehingga menuntut pegawai tetap hadir di kantor untuk menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *dynamic working arrangement*, kemampuan literasi digital, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Barat.

Theory of Work Adjustment (TWA)

TWA menyatakan bahwa kesesuaian antara individu dan lingkungan kerja merupakan kunci utama untuk mencapai kepuasan kerja dan masa kerja yang panjang. Masa kerja yang

panjang memberikan bukti bahwa output individu memenuhi kepuasan atau target organisasi itu sendiri. TWA menekankan pada dua konsep utama yaitu *satisfaction* (kepuasan individu terhadap pekerjaan) dan *satisfactoriness* (kepuasan organisasi terhadap individu) (Lent, R. W., 2020).



Gambar 1. Keterwujudan *Theory of Work Adjustment*

Kepuasan individu timbul ketika kebutuhan dan nilai-nilainya terpenuhi oleh lingkungan kerja, sementara *satisfactoriness* muncul ketika kemampuan individu sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Dynamic Working Arrangement

Dynamic Working Arrangement (DWA) adalah pengaturan kerja dinamis yang mengacu pada fleksibilitas dalam memilih waktu, tempat dan metode bekerja, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dengan cara menciptakan kepuasan kerja karyawan melalui keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Pada penelitian ini penerapan DWA dibatasi pada: (1) fleksibilitas waktu dan tempat; (2) autonomi kerja; (3) *work-life balance*.

Literasi Digital

literasi digital merupakan kemampuan penggunaan teknologi, informasi, dan komunikasi dalam melaksanakan pekerjaan serta menjaga keamanan data pekerjaan. Pada penelitian ini kemampuan literasi digital dibatasi pada: (1) kemampuan teknis; (2) evaluasi informasi; (3) komunikasi digital; (4) keamanan digital.

Kepuasan Kerja

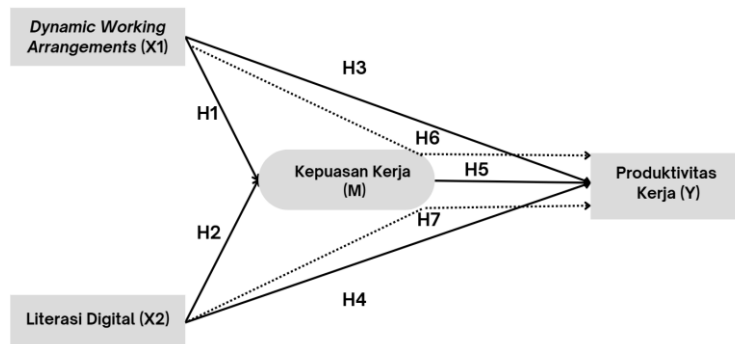
Kepuasan kerja merupakan sikap puas pegawai terhadap pekerjaannya. Pada penelitian ini kepuasan kerja dibatasi pada: (1) beban kerja; (2) kompensasi; (3) lingkungan kerja; (4) hubungan kerja.

Produktivitas

Produktivitas merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai pegawai dari penggunaan sumber daya yang tersedia secara efisien. Pada penelitian ini produktivitas

pegawai dibatasi pada: (1) output dan kualitas pekerjaan; (2) ketepatan waktu dan konsistensi pekerjaan; (3) efisiensi kerja.

Secara keseluruhan, produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait. Pengaturan kerja fleksibel, literasi digital, serta kepuasan kerja baik sebagai variabel bebas maupun intervening, berperan penting dalam menentukan performa pegawai.



Gambar 2. Paradigma Penelitian

Hipotesis yang dirumuskan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *dynamic working arrangement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H2: literasi digital berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H3: *dynamic working arrangement* berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai.

H4: literasi digital berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai.

H5: kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai.

H6: *dynamic working arrangement* berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai melalui kepuasan kerja.

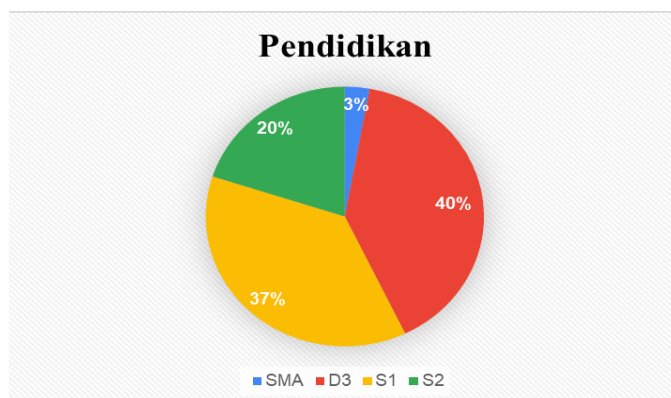
H7: literasi digital berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai melalui kepuasan kerja

2. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis, mengukur fenomena, menjelaskan hubungan antar variabel, dan menggeneralisasi temuan ke populasi yang lebih luas, yang berfokus pada data numerik dan analisis statistik. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner penelitian, sedangkan data sekunder diperoleh dari data kepegawaian dan data kinerja dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Barat. Populasi penelitian merupakan 97 Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Barat. Dalam penelitian ini penulis menggunakan purposive sampling yang merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu dengan sampel responden sebanyak 35 pegawai. Dalam penelitian ini skala yang digunakan dalam pengukuran data adalah skala semantik diferensial berupa data interval. Analisis data yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis jalur, uji hipotesis, sobel test dan analisis korelasi. Alat pengolahan data menggunakan SPSS 24.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian



Gambar 3. Profil Pendidikan Responden

Berdasarkan data kuesioner, responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 35 orang dengan rata-rata usia responden adalah 34 tahun. Sebagian besar latar belakang pendidikan responden adalah Sekolah Menengah Atas sebanyak satu orang, diploma tiga sebanyak 14 orang, sarjana sebanyak 13 orang, megister (S2) sebanyak tujuh orang.

Tabel 2. Analisis Deskriptif Data Kuantitatif

Variabel	Presentase Skor	Interpretasi
Dynamic Working Arrangement	4,42	Sangat Baik
Literasi Digital	4,66	Sangat Baik
Kepuasan Kerja	4,19	Puas
Produktivitas	4,36	Sangat Tinggi

Analisis deskriptif berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa rata-rata skor dari variabel *dynamic working arrangement* adalah sangat baik, yang berarti respon dari responden terhadap penerapan skema DWA sangat baik, dengan adanya DWA responden memiliki cukup waktu untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi seperti tetap mampu melakukan hobi yang disukai, melakukan pekerjaan rumah, menghemat waktu, tenaga dan biaya untuk berangkat ke kantor. Hal ini tentunya dapat mengurangi tingkat stress dan kelelahan yang dirasakan oleh pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Barat.

Analisis deskriptif berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa rata-rata skor dari variabel literasi digital adalah sangat baik. Hal ini berarti pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Barat memiliki kemampuan yang sangat baik dalam penggunaan perangkat teknologi, informasi, dan komunikasi dalam menunjang pekerjaan.

Analisis deskriptif berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa rata-rata skor dari variabel kepuasan kerja adalah puas, hal ini mengindikasikan kepuasan pegawai yang berhubungan dengan beban kerja, kompensasi yang diterima, lingkungan kerja dan hubungan dengan lingkungan kerja itu sendiri. Namun berapa responden mengungkapkan bahwa terdapat

ketidaksesuaian antara beban kerja dengan sasaran kinerja yang akan dicapai (work-overload), dan kesempatan pengembangan karir dan skill yang dirasa kurang memadai.

Analisis deskriptif berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa rata-rata skor dari variabel produktivitas pegawai berdasarkan persepsi atasan langsung adalah sangat tinggi, hal ini mengindikasikan output dan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dan konsistensi pekerjaan, dan efisiensi kerja sudah sangat baik.

Uji Validitas

Penelitian ini menggunakan dasar analisis Ghazali (2009:49) dengan menggunakan *level of significance* 5%, maka:

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($\alpha = 0,05$) berarti instrumen penelitian tersebut valid
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ ($\alpha = 0,05$) berarti instrumen penelitian tersebut tidak valid.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Dynamic Working Arrangement

Butir	rhitung	rtabel	Signifikasi	Keterangan
1	0,872	0,334	0,000	valid
2	0,912	0,334	0,000	valid
3	0,725	0,334	0,000	valid
4	0,775	0,334	0,000	valid
5	0,691	0,334	0,000	valid
6	0,622	0,334	0,000	valid

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Literasi Digital

Butir	rhitung	rtabel	Signifikasi	Keterangan
1	0,735	0,334	0,000	valid
2	0,794	0,334	0,000	valid
3	0,739	0,334	0,000	valid
4	0,780	0,334	0,000	valid
5	0,678	0,334	0,000	valid
6	0,686	0,334	0,000	valid
7	0,660	0,334	0,000	valid
8	0,821	0,334	0,000	valid

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja

Butir	rhitung	rtabel	Signifikasi	Keterangan
1	0,864	0,334	0,000	valid
2	0,789	0,334	0,000	valid
3	0,839	0,334	0,000	valid
4	0,828	0,334	0,000	valid
5	0,767	0,334	0,000	valid
6	0,750	0,334	0,000	valid
7	0,716	0,334	0,000	valid
8	0,509	0,334	0,002	valid
9	0,580	0,334	0,000	valid

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Produktivitas

Butir	rhitung	rtabel	Signifikasi	Keterangan
1	0,571	0,334	0,000	valid
2	0,759	0,334	0,000	valid
3	0,748	0,334	0,000	valid
4	0,589	0,334	0,000	valid
5	0,660	0,334	0,000	valid
6	0,518	0,334	0,001	valid

Berdasarkan tabel diatas, semua instrumen *dynamic working arrangement*, literasi digital, kepuasan kerja dan produktivitas kerja dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item yang dipakai dinyatakan valid atau sah.

Uji Reabilitas

Menurut Imam Ghazali (2009:48) kuesioner penelitian dinyatakan realibel jika jawaban responden terhadap pernyataan yang digunakan konsisten. Hal ini dapat dilihat dari hasil koefisien cronbach Alpha $> 0,60$ atau 60%.

Tabel 7. Hasil Uji Reabilitas

No	Variabel	r kritis	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Dynamic Working Arrangement	0,60	0,856	reliabel
2	Literasi Digital	0,60	0,880	reliabel
3	Kepuasan Kerja	0,60	0,899	reliabel
4	Produktivitas	0,60	0,714	reliabel

Berdasarkan tabel 7, dapat dijelaskan bahwa seluruh variabel yang dipakai dalam penelitian ini dinyatakan reliabel (andal) karena nilai $r_{\alpha} > 0,60$.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas Sub Model I

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.80680539
Most Extreme Differences	Absolute	.109
	Positive	.075
	Negative	-.109
Test Statistic		.109
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Berdasarkan tabel 8, dapat dinyatakan bahwa data berdistribusi normal karena nilai *asymp sig* $0,200 > 0,05$.

Tabel 9. Hasil Uji Normalitas Sub Model II

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.35154225
Most Extreme Differences	Absolute	.137
	Positive	.106
	Negative	-.137
Test Statistic		.137
Asymp. Sig. (2-tailed)		.092 ^c

Berdasarkan tabel 9, dapat dinyatakan bahwa data berdistribusi normal karena nilai *asymp sig* $0,092 > 0,05$.

Uji Multikolinieritas

Tabel 10. Hasil Uji Multikolinieritas Sub Model I

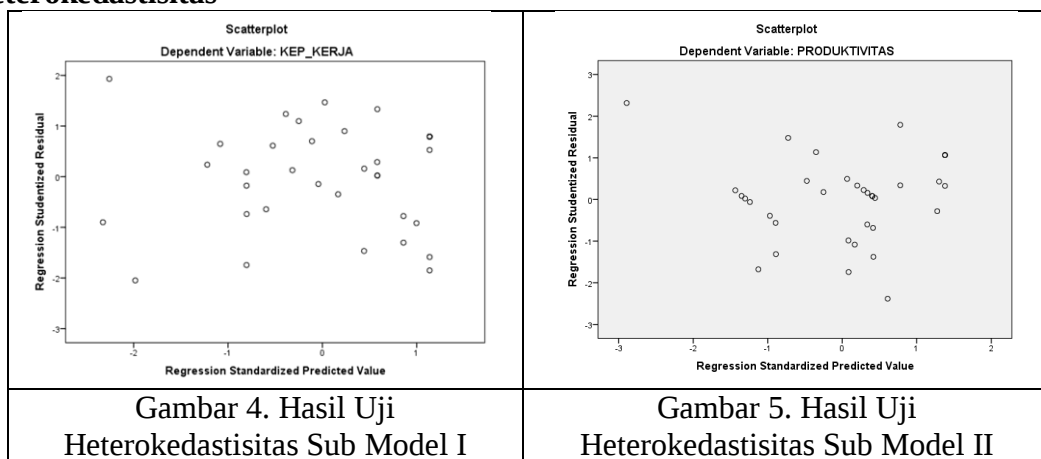
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	DWA	0,802	1,247
	LIT_DIGITAL	0,802	1,247
a. Dependent Variable: KEP_KERJA			

Tabel 11. Hasil Uji Multikolinieritas Sub Model II

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	DWA	0,492	2,034
	LIT_DIGITAL	0,777	1,287
	KEP_KERJA	0,504	1,983
a. Dependent Variable: PRODUKTIVITAS			

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai tolerance diatas 0,10 dan VIF dibawah angka 10, sehingga model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Heterokedastisitas



Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang jelas sehingga dapat disimpulkan model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas

Uji Hipotesis

Uji t

Tabel 12. Hasil Uji t Sub Model I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,122	8,944		0,014	0,989
	DWA	1,046	0,233	0,630	4,492	0,000
	LIT_DIGITAL	0,263	0,261	0,141	1,007	0,322
Dependent Variable: KEP_KERJA						

Berdasarkan Hasil Uji t pada tabel 12, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Hubungan *dynamic working arrangement* dengan kepuasan kerja

Berdasarkan uji t diperoleh nilai t hitung sebesar 4,492 > t tabel 2,040 dan nilai sig 0,000 < 0,05, maka H1 dapat diterima yang berarti *dynamic working arrangement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

- b. Hubungan literasi digital dengan kepuasan kerja

Berdasarkan uji t diperoleh nilai t hitung sebesar $1,007 < t$ tabel 2,040 dan nilai sig $0,322 > 0,05$, maka H2 ditolak yang berarti Literasi digital tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Tabel 13. Hasil Uji t Sub Model II

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,170	3,226	1,912	0,065
	DWA	0,067	0,107	0,100	0,535
	LIT_DIGITAL	0,309	0,096	0,407	0,003
	KEP_KERJA	0,178	0,064	0,439	0,009
Dependent Variable: PRODUKTIVITAS					

Berdasarkan Hasil Uji t pada tabel 13, dapat disimpulkan bahwa:

- c. Hubungan *dynamic working arrangement* dengan produktivitas

Berdasarkan uji t diperoleh nilai t hitung sebesar $0,627 < t$ tabel 2,040 dan nilai sig $0,535 > 0,05$, maka H3 ditolak yang berarti *dynamic working arrangement* tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas

- d. Hubungan literasi digital dengan produktivitas

Berdasarkan uji t diperoleh nilai t hitung sebesar $3,225 > t$ tabel 2,040 dan nilai sig $0,003 < 0,05$, maka H4 dapat diterima yang berarti literasi digital berpengaruh positif terhadap produktivitas

- e. Hubungan kepuasan kerja dengan produktivitas

Berdasarkan uji t diperoleh nilai t hitung sebesar $2,798 > t$ tabel 2,040 nilai sig $0,009 < 0,05$, maka H5 dapat diterima yang berarti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas.

Uji F

Tabel 14. Hasil Uji F Sub Model I

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	484,423	2	242,211	15,731	.000 ^b
Residual	492,720	32	15,398		
Total	977,143	34			
a. Dependent Variable: KEP_KERJA					
b. Predictors: (Constant), LIT_DIGITAL, DWA					

- f. Hubungan *dynamic working arrangement* dan literasi digital terhadap kepuasan kerja, berdasarkan uji anova didapatkan nilai sig $0,000 < 0,05$, maka *dynamic working arrangement* dan literasi digital secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Tabel 15. Hasil Uji F Sub Model II

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	99,493	3	33,164	16,554	.000 ^b
	Residual	62,107	31	2,003		
	Total	161,600	34			
a. Dependent Variable: PRODUKTIVITAS						
b. Predictors: (Constant), KEP_KERJA, LIT_DIGITAL, DWA						

- g. Hubungan *dynamic working arrangement*, literasi digital, kepuasan kerja terhadap produktivitas, berdasarkan uji anova didapatkan nilai sig $0,000 < 0,05$, maka *dynamic working arrangement* dan literasi digital secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Koefisien Determinasi

Tabel 16. Koefisien Determinasi Model Sub Model I

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.704 ^a	0,496	0,464	3,924	0,496	15,731	2	32	0,000	2,124
a. Predictors: (Constant), LIT_DIGITAL, DWA										
b. Dependent Variable: KEP_KERJA										

Berdasarkan tabel 16, dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian menunjukkan nilai *Adjusted R²* persamaan I sebesar 0,464 artinya 46,4% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel DWA dan Literasi Digital, sedangkan sisa sebesar 53,6% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian ini.

Tabel 17. Koefisien Determinasi Model Sub Model II

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.785 ^a	0,616	0,578	1,415	0,616	16,554	3	31	0,000	1,528
a. Predictors: (Constant), KEP_KERJA, LIT_DIGITAL, DWA										
b. Dependent Variable: PRODUKTIVITAS										

Berdasarkan tabel 17, dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian menunjukkan nilai *Adjusted R²* persamaan II sebesar 0,578 artinya 57,8% variabel Produktivitas dapat dijelaskan oleh variabel DWA dan Literasi Digital, dan Kepuasan kerja sedangkan sisanya sebesar 42,2% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian ini.

Analisis Korelasi

Tabel 18. Analisis Korelasi

Correlations			
		DWA	LIT_DIGITAL
DWA	Pearson Correlation	1	.445**
	Sig. (2-tailed)		0,007
	N	35	35

Berdasarkan uji korelasi pada tabel 18, diperoleh bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel *dynamic working arrangement* dan literasi digital dengan nilai korelasi 0,445 (korelasi sedang) dilihat nilai Pearson Correlation 0,445 > nilai r tabel 0,3338 dan nilai sig 0,007 < 0,05.

Sobel Test

Tabel 19. Sobel Test DWA terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja

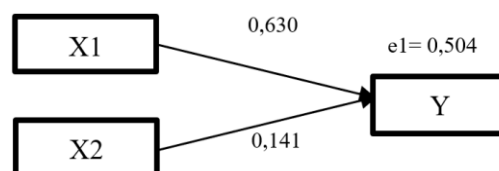
Test statistic:	Std. Error:	p-value:
2.36428648	0.07875019	0.01806484
2.32300577	0.08014961	0.02017884
2.40784914	0.07732544	0.01604681
Calculate		

Tabel 20. Sobel Test Literasi Digital terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja

Test statistic:	Std. Error:	p-value:
0.94739913	0.04941318	0.34343543
0.89750437	0.05216019	0.36944984
1.00666229	0.04650418	0.31409709
Calculate		

- h. Berdasarkan uji sobel pada tabel 19 dan 20, jika dilihat dari nilai sig 0,018 < 0,05 maka H6 diterima, yang berarti terdapat pengaruh *dynamic working arrangement* terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara *dynamic working arrangement* dan produktivitas.
- i. Berdasarkan uji sobel pada tabel 18 dan 19, jika dilihat dari nilai sig 0,343 > 0,05 Maka H7 ditolak, literasi digital tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai melalui kepuasan kerja. Maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara literasi digital dan produktivitas.

Analisis Jalur



Gambar 6. Model Sub Model I

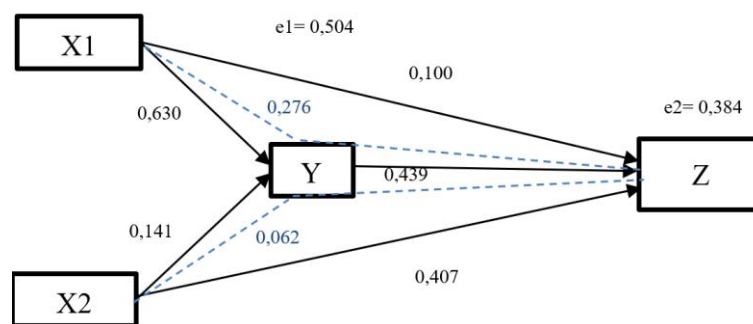
Analisis jalur adalah analisis yang menghubungkan lebih dari dua variabel. Untuk mengetahui hubungan *dynamic working arrangement* (X1), literasi digital (X2), kepuasan kerja (Y1) dan produktivitas (Z) dapat digunakan rumus:

$$Y1 = 0,630 X1 + 0,141 X2 + e1$$

Dimana: $e1 = 0,504$

Keterangan:

- Koefisien regresi variabel *dynamic working arrangement* sebesar 0,630 menunjukkan bahwa dengan variabel *dynamic working arrangement* akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,630.
- Koefisien regresi variabel literasi digital sebesar 0,141 menunjukkan bahwa dengan adanya variabel literasi digital akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,141.
- Nilai residu atau error sebesar 0,504 menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebesar 0,504 atau 50,4% dipengaruhi oleh variabel di luar *dynamic working arrangement* dan literasi digital.



Gambar 7. Model Sub Model II

$$Z = 0,100 X1 + 0,407 X2 + 0,439 Y + \epsilon 2$$

Dimana: $\epsilon 2 = 0,384$

Keterangan:

- Koefisien regresi variabel *dynamic working arrangement* sebesar 0,100 menunjukkan bahwa dengan adanya variabel *dynamic working arrangement* akan meningkatkan produktivitas pegawai sebesar 0,100.
- Koefisien regresi variabel literasi digital sebesar 0,407 menunjukkan bahwa dengan adanya variabel literasi digital akan meningkatkan produktivitas pegawai sebesar 0,407.
- Koefisien regresi variabel kepuasan kerja sebesar 0,439 menunjukkan bahwa dengan adanya variabel kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas pegawai sebesar 0,049.
- Nilai residu atau error sebesar 0,384 menunjukkan bahwa produktivitas sebesar 0,384 atau 38,4% dipengaruhi oleh variabel di luar *dynamic working arrangement*, literasi digital, dan kepuasan kerja.

3.2. Pembahasan

3.2.1 Hubungan *dynamic working arrangement* terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uji t diperoleh nilai t hitung sebesar $4,492 > t$ tabel $2,040$ dan nilai sig $0,000 < 0,05$, maka $H1$ dapat diterima, *dynamic working arrangement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan semakin tinggi skema DWA diberikan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai. DWA yang direpresentasikan oleh fleksibilitas waktu dan tempat kerja, kemandirian dalam mengelola pekerjaan dan *work life balance* mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Vrans Romi et al., 2024). Hasil penelitian ini didukung oleh Harahap et al

(2023) yang menyatakan bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction*.

3.2.2 Hubungan literasi digital terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uji t diperoleh nilai t hitung sebesar $1,007 < t$ tabel 2,040 dan nilai sig $0,322 > 0,05$, maka H2 ditolak yang berarti Literasi digital tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Literasi digital yang direpresentasikan oleh kemampuan teknis, evaluasi informasi, komunikasi digital dan keamanan digital tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, namun jika dilihat dari sisi organisasi literasi digital memberikan kepuasan bagi organisasi dalam memenuhi tantangan kondisi kerja era digital saat ini.

3.2.3 Hubungan *dynamic working arrangement* terhadap produktivitas.

Berdasarkan uji t diperoleh nilai t hitung sebesar $0,627 < t$ tabel 2,040 dan nilai sig $0,535 > 0,05$, maka H3 ditolak yang berarti *dynamic working arrangement* tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas. Meskipun produktivitas pegawai berdasarkan persepsi atasan langsung termasuk ke dalam kategori sangat tinggi, namun penerapan *dynamic working arrangement* tidak begitu berdampak signifikan terhadap produktivitas. Hal ini berdasarkan observasi bahwa sebagian pegawai telah menuntaskan pekerjaan mereka sebelum mengambil kuota *dynamic working arrangement*. Sehingga selama menjalankan skema DWA pegawai dapat meminimalisasi tugas atau pekerjaan sehingga dapat melakukan aktivitas lain di luar pekerjaan. Namun produktivitas atau sasaran kinerja pegawai tetap tercapai dikarenakan tugas atau pekerjaan dari beberapa pegawai sudah terselesaikan sebelumnya. Namun beberapa atasan tetap menghimbau bahwa selama menjalankan skema DWA pegawai harus tetap dalam kondisi siaga (on call) apabila dibutuhkan dan mempermudah komunikasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan dan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Darpin et al., 2023) bahwa pelaksanaan *dynamic working arrangement* membuat pegawai melakukan kegiatan yang kurang produktif karena minimnya pengawasan dan kontrol dari atasan terkait pencapaian output pekerjaan.

3.2.4 Hubungan literasi digital terhadap produktivitas.

Berdasarkan uji t diperoleh nilai t hitung sebesar $3,225 > t$ tabel 2,040 dan nilai sig $0,003 < 0,05$, maka H4 dapat diterima yang berarti literasi digital berpengaruh positif terhadap produktivitas. Pegawai yang mempunyai literasi digital yang baik yang direpresentasikan oleh kemampuan teknis, evaluasi informasi, komunikasi digital dan kemampuan dalam menjaga keamanan data mampu meningkatkan produktivitas pegawai secara signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sahrazad et al., (2022) yang menyatakan bahwa literasi digital berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai.

3.2.5 Hubungan kepuasan kerja terhadap produktivitas.

Berdasarkan uji t diperoleh nilai t hitung sebesar $2,798 > t$ tabel 2,040 nilai sig $0,009 < 0,05$, maka H5 dapat diterima yang berarti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas. Pada penelitian ini kepuasan kerja direpresentasikan pada kepuasan pegawai terhadap beban kerja/ kondisi kerja yang dirasakan, kompensasi yang diberikan, lingkungan kerja dan hubungan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif dibandingkan dengan mereka yang tidak puas. Hal ini berhubungan dengan adanya komitmen afektif pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaannya akan cenderung

memiliki keterikatan emosional dan memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi dan loyal terhadap organisasi (Romi et al., 2021). Selain itu lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif berperan penting dalam peningkatan produktivitas pegawai (Romi, 2024).

3.2.6 Pengaruh *dynamic working arrangement* terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Berdasarkan uji sobel pada tabel 19 dan 20, jika dilihat dari nilai sig $0,018 < 0,05$ maka H_6 diterima, yang berarti terdapat pengaruh *dynamic working arrangement* terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara *dynamic working arrangement* dan produktivitas. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wardani (2024) bahwa *flexible working arrangement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

3.2.7 Literasi digital tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uji sobel pada tabel 18 dan 19, jika dilihat dari nilai sig $0,343 > 0,05$ Maka H_7 ditolak, literasi digital tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai melalui kepuasan kerja. Maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara literasi digital dan produktivitas.

4. KESIMPULAN

Kesimpulan

- a. *Dynamic working arrangement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- b. Literasi digital tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, namun jika dilihat dari sisi organisasi literasi digital memberikan kepuasan bagi organisasi dalam memenuhi tantangan kondisi kerja era digital saat ini.
- c. *Dynamic working arrangement* tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas. Pelaksanaan DWA membuat pegawai melakukan kegiatan yang kurang produktif karena minimnya pengawasan dan kontrol dari atasan terkait pencapaian output pekerjaan.
- d. Literasi digital berpengaruh positif terhadap produktivitas. Pegawai yang mempunyai literasi digital yang baik yang direpresentasikan oleh kemampuan teknis, evaluasi informasi, komunikasi digital dan kemampuan dalam menjaga keamanan data mampu meningkatkan produktivitas pegawai secara signifikan.
- e. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif dibandingkan dengan mereka yang tidak puas.
- f. *Dynamic working arrangement* berpengaruh positif terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
- g. Literasi digital tidak berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai melalui kepuasan kerja

Keterbatasan penelitian

- a. Penelitian ini belum dapat mengungkap faktor yang mempengaruhi produktivitas secara keseluruhan yang hanya terbatas pada skema *dynamic working arrangement*, literasi digital pegawai dan kepuasan kerja.

- b. Penelitian ini dilakukan pada subjek yang sangat terbatas, yaitu pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Barat dengan sampel yang digunakan hanya berjumlah 35 pegawai.
- c. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, kuesioner, dan studi pustaka.

Implikasi

Penulis memberikan saran kepada Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Jawa Barat agar memberikan pengawasan pekerjaan bagi pegawai selama menjalankan *dynamic working arrangement*. Pengawasan pekerjaan dilakukan agar target kinerja (output) pegawai tetap tercapai secara optimal selama menjalankan DWA. Selain itu pembinaan disiplin kerja bagi pegawai yang sering terlambat juga perlu diberikan, sehingga pegawai dapat lebih disiplin dan bertanggung jawab atas waktu kerja mereka. Dengan peningkatan disiplin pegawai terhadap waktu kerja diharapkan dapat mengoptimalkan output pegawai. Terakhir, pemberian fasilitas pelatihan literasi digital juga berperan penting dalam menunjang pekerjaan pegawai secara efektif dan efisien di era digital saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Nurkhin , S Martono, Muhsin, Fachrurrozie, dan M. F. (2021). Jurnal implementasi. *Jurnal Implementasi*, 1(2), 139–145.
- Budi Santoso, A., & Yuliantika, R. (2022). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Intention To Stay (Studi Kasus Pengemudi Gojek Di Kota Bandung)*. 6(3), 2022.
- Darpin, Taufik, & Muhammad Fikran. (2023). Analisis Penerapan Hybrid Working Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Koperasi & Umkm Provinsi Sulawesi Tenggara. *Journal Publicuho*, 5(4), 1415–1426.
- Mochamad Vrans Romi, Trisnia Manggiasih, Rahardianto, Khaerul Rizal AR, & Irwan Muttaqi. (2024). *Pengantar MSDM Strategik: Inovasi dan Transformasi SDM* (S. E. , M. M. Acai Sudirman, Ed.; 1st ed.). Cv. Eureka Media Aksara.
- Naufal, H. A. (2021). Literasi Digital. *Perspektif*, 1(2), 195–202.
- Numaningsih, S. (2016). *Economic Education Analysis Journal : Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening*
- Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jesya*, 6(1), 370–386.
- Romi, M. V. (2024). The Influence of Emotional and Spiritual Intelligence on Lecturer Performance Through Organisational Citizenship Behaviour in Private Universities. *Khazanah Sosial*, 6(2), 383–404.

- Romi, M. V., Alsubki, N., Almadhi, H. M., & Propheto, A. (2022). The Linkage Between Leadership Styles, Employee Loyalty, and Turnover Intention in Healthcare Industry. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Romi, M. V., Soetjipto, N., Widaningsih, S., Manik, E., & Riswanto, A. (2021). Enhancing organizational commitment by exploring job satisfaction, organizational citizenship behavior and emotional intelligence. *Management Science Letters*, 917–924.
- Tonia, S., & Vrans Romi, M. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Keselamatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi Loufie Collection Kabupaten Tasikmalaya. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 1141–1150.
- Wardani, P. S., & Azzahra, F. (2024). Pengaruh Stres Kerja Dan Flexible Work Arrangement (Fwa) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Pt Federal International Finance Kabupaten Grobogan. *JMBPreneur: Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 4(02), 1-12.