



Flexible working arrangement sebagai strategi efisiensi anggaran dalam pemerintahan

Gede Wijaya Kusuma¹, Agus Salman², Jovan Prima Firmansyah³, Rajanner P. Simarmata⁶, Rahadi Budi Prayitno⁵, Wahyudi Pramono⁴

Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan Abdi Negara^{1,2,3,4,5,6}

gede.wijaya@stipan.ac.id¹, salmoncidodol@gmail.com², jovan.firmansyah@stipan.ac.id³, jannersrg@gmail.com⁶, rahadi.budi@stipan.ac.id⁵, wahyudi.pramono@stipan.ac.id⁴

Diserahkan tanggal 24 Februari 2025 | Diterima tanggal 26 Februari 2025 | Diterbitkan tanggal 30 Desember 2024

Abstract:

This research analyzes the implementation of Flexible Working Arrangement as a response to the Indonesian government's budget efficiency policy, particularly in relation to Presidential Instruction number 1 of 2025. Through a qualitative approach with literature study methodology, the research explores how flexibility in work location and time can drive budget efficiency without sacrificing productivity and public service quality. Analysis results indicate that Flexible Working Arrangement has the potential to reduce office operational costs, decrease the need for permanent office space, and optimize resource allocation. Studies from various countries confirm the benefits of Flexible Working Arrangement in improving employee retention and work welfare, despite challenges such as digital infrastructure investment and remote performance management. Effective implementation requires policies that support digital transformation and adaptive human resource governance. In the long term, Flexible Working Arrangement is not merely a temporary solution for budget efficiency but can become a transformative strategy in Indonesia's government work system.

Keywords: Flexible working arrangement, Efficiency, Government

Abstrak :

Penelitian ini menganalisis penerapan Flexible Working Arrangement sebagai respons terhadap kebijakan efisiensi anggaran pemerintah Indonesia, khususnya terkait Instruksi Presiden nomor 1 tahun 2025. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur, penelitian mengeksplorasi bagaimana fleksibilitas lokasi dan waktu kerja dapat menjadi pendorong efisiensi anggaran tanpa mengorbankan produktivitas dan kualitas pelayanan publik. Hasil analisis menunjukkan bahwa Flexible Working Arrangement berpotensi mengurangi biaya operasional kantor, menurunkan kebutuhan ruang kantor permanen, dan mengoptimalkan alokasi sumber daya. Studi dari berbagai negara mengkonfirmasi manfaat Flexible Working Arrangement dalam meningkatkan retensi pegawai dan kesejahteraan kerja, meskipun terdapat tantangan seperti investasi infrastruktur digital dan pengelolaan kinerja jarak jauh. Implementasi yang efektif memerlukan kebijakan yang mendukung transformasi digital dan tata kelola sumber daya manusia yang adaptif. Dalam jangka panjang, Flexible Working Arrangement tidak hanya menjadi solusi sementara untuk efisiensi anggaran, tetapi dapat menjadi strategi transformatif dalam sistem kerja pemerintahan Indonesia.

Kata Kunci: Flexible working arrangement, Efisiensi, Pemerintah

Copyright © 2024, Author

This is an open-access article under the [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



PENDAHULUAN

Saat ini Indonesia sedang dihadapkan tantangan ekonomi yang berat, pertumbuhan ekonomi pada triwulan III di tahun 2024 menurun ke angka 4,95 persen dari 5,17 persen di triwulan sebelumnya (Jaharuddin & Muchtar, 2025). Untuk menghadapi permasalahan ini, diterbitkannya kebijakan efisiensi anggaran yaitu Instruksi Presiden nomor 1 tahun 2025 tentang efisiensi belanja dalam pelaksanaan APBN dan APBD tahun anggaran 2025. Tentunya, kebijakan ini berupaya untuk mengurangi adanya pemborosan anggaran dan bermaksud untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan belanja negara (Jaharuddin & Muchtar, 2025). Dalam instruksi tersebut, disebutkan bahwa seluruh lembaga pemerintah pusat dan daerah agar melaksanakan efisiensi terhadap anggaran hingga 90 persen, tentunya ini berdampak bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang membutuhkan sarana dan prasarana yang memadai untuk menjalankan fungsi pemerintahan (Theodolfi, 2025). Sebagai salah satu upaya untuk beradaptasi dengan adanya efisiensi anggaran ini, sejumlah lembaga pemerintah mengambil langkah strategis dengan memberlakukan pola kerja secara fleksibel atau flexible working arrangement (FWA). FWA memungkinkan pegawai untuk memiliki fleksibilitas dalam hal lokasi dan waktu kerja, sebuah inovasi yang tidak hanya memberikan kenyamanan bagi para pegawai tetapi juga membawa dampak signifikan terhadap operasional pemerintahan. Dengan mengurangi kebutuhan ruang kantor permanen dan menurunkan biaya operasional harian seperti listrik, air, dan peralatan kantor, lembaga pemerintah dapat mengalokasikan sumber daya finansial secara lebih optimal. Penghematan anggaran ini kemudian dapat dialihkan untuk program-program prioritas yang lebih menyentuh kebutuhan masyarakat. Selain itu, pengurangan mobilitas pegawai ke kantor juga berdampak pada penurunan kemacetan dan polusi, serta penghematan biaya transportasi yang secara tidak langsung turut berkontribusi pada efisiensi anggaran negara secara keseluruhan. FWA ini diyakini dapat mendukung fleksibilitas dalam bekerja tanpa mengurangi produktivitas kerja (Permatasari & Amazihono, 2023) dan mendukung efisiensi anggaran belanja untuk operasional kantor (Fadhila & Wicaksana, 2020). Sebenarnya konsep ini sudah diterapkan pada ASN sejak 2023 melalui Peraturan Presiden nomor 21 tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai ASN. Regulasi tersebut menjadi landasan hukum yang kuat bagi transformasi sistem kerja di lingkungan pemerintahan Indonesia, menandai era baru dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik. Peraturan ini hadir sebagai respons terhadap perubahan global pasca pandemi yang mendorong adaptasi cara kerja di berbagai sektor. Dalam implementasinya, kebijakan ini memberikan kewenangan kepada pimpinan instansi untuk mengatur pola kerja yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing lembaga, dengan tetap mempertahankan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, kebijakan FWA tidak hanya sekadar mengakomodasi kebutuhan pegawai tetapi juga menjamin keberlangsungan dan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Flexible Working Arrangement

FWA adalah sistem kerja fleksibel yang memungkinkan pegawai untuk menentukan kapan dan di mana mereka bekerja, sehingga dapat meningkatkan kualitas hidup dan produktivitas (Olson, 1983). FWA adalah sistem di mana pegawai bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka daripada jadwal yang kaku, dengan tujuan meningkatkan keseimbangan kehidupan-kerja dan produktivitas (Ridho & Oktavianor, 2024). FWA tidak hanya merupakan alat untuk manajemen tenaga kerja tetapi juga respons terhadap tuntutan angkatan kerja yang berkembang untuk kesejahteraan dan partisipasi, yang mengarah pada berbagai model seperti kerja jarak jauh, minggu kerja yang dipadatkan, dan jam kerja fleksibel (Kelliher & de Menezes, 2019). Ashoush dkk. (2015) lebih lanjut menjelaskan konseptualisasi FWA, menekankan keuntungannya (misalnya, peningkatan kepuasan kerja dan retensi) dan kerugiannya (misalnya, potensi hambatan komunikasi dan tantangan pengawasan). FWA merujuk pada struktur pekerjaan yang memungkinkan variasi dalam jam kerja, lokasi, dan jadwal untuk mengakomodasi kebutuhan

pegawai. FWA mengacu pada sistem kerja yang memberikan fleksibilitas bagi pegawai dalam menentukan lokasi dan waktu kerja sesuai dengan kebijakan perusahaan dan kebutuhan individu. FWA sering kali mencakup berbagai bentuk seperti kerja dari rumah, jam kerja fleksibel, kerja paruh waktu, dan pemadatan jam kerja. Menurut Egasmara dkk. (2025) penerapan FWA meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi waktu perjalanan, serta menurunkan biaya operasional kantor. Selain itu, Dunckley (2024) menekankan bahwa FWA tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pegawai tetapi juga membantu perusahaan dalam merekrut dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas. Dari perspektif produktivitas dan stres kerja, FWA dapat mengurangi kemacetan lalu lintas dan stres kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai (Sultan dkk., 2024). Namun, penelitian lain menemukan bahwa meskipun FWA dapat meningkatkan kepuasan kerja, hal ini sangat bergantung pada bagaimana perusahaan mengelola beban kerja dan batasan jam kerja agar pegawai tidak merasa bekerja tanpa batas waktu (Nastiti dkk., 2024). Dengan demikian, FWA merupakan konsep yang memiliki manfaat luas bagi individu dan organisasi, namun efektivitasnya bergantung pada implementasi yang tepat dan dukungan teknologi serta kebijakan yang jelas.

Efisiensi anggaran

Efisiensi anggaran belanja pemerintah didefinisikan sebagai penggunaan sumber daya publik secara optimal untuk mencapai hasil yang maksimal tanpa mengorbankan kualitas layanan publik. Dalam konteks ini, efisiensi diukur berdasarkan rasio antara input (sumber daya keuangan) dan output (hasil kebijakan publik). Afonso dan Alves (2022) menyebutkan peningkatan efisiensi dalam belanja pemerintah berdampak langsung pada keberlanjutan fiskal dengan meminimalkan penggunaan sumber daya tanpa menurunkan tingkat output. Sedangkan Judijanto dkk. (2024) menyoroti tren utama dalam penelitian efisiensi anggaran, termasuk aspek transparansi, efektivitas kebijakan, dan digitalisasi dalam manajemen keuangan publik. Efisiensi belanja sektor publik berperan dalam menentukan ukuran optimal anggaran pemerintah, di mana pengeluaran yang efisien dapat meningkatkan transparansi serta mengurangi korupsi dan pemborosan sumber daya (Javaid dkk., 2024). Kemudian Abbasov (2023) menambahkan bahwa distribusi anggaran yang optimal antara belanja modal dan operasional dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta mempercepat pertumbuhan ekonomi. Kesimpulannya, efisiensi anggaran belanja pemerintah merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas kebijakan publik, mendorong pertumbuhan ekonomi, serta memastikan keberlanjutan fiskal dengan mengoptimalkan alokasi sumber daya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan FWA di instansi pemerintah dengan fokus khusus pada dampaknya terhadap efisiensi anggaran negara. Studi ini mengeksplorasi bagaimana fleksibilitas lokasi dan waktu kerja dapat menjadi pendorong utama untuk pengurangan pengeluaran operasional secara signifikan tanpa mengorbankan produktivitas dan kualitas pelayanan publik.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur. Data dikumpulkan melalui penelusuran artikel jurnal dalam lima tahun terakhir yang terkait dengan penerapan FWA dan dampaknya terhadap efisiensi anggaran belanja pemerintah.

PEMBAHASAN

FWA telah menjadi tren utama dalam dunia kerja modern, terutama setelah pandemi COVID-19. Studi terbaru oleh Ferryanto, dkk. (2025) menunjukkan bahwa kesiapan organisasi dalam menerapkan FWA sangat bergantung pada kebijakan mobilitas dan infrastruktur teknologi, seperti yang terjadi pada BPJS Ketenagakerjaan di Indonesia. Sementara itu, Nugraha, dkk. (2025) menemukan bahwa FWA berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan subjektif pegawai di

institusi pendidikan swasta, terutama jika dikombinasikan dengan faktor tenure dan gender. Dari perspektif kinerja pegawai, Luthfi, dkk. (2025) menyoroti perbedaan dampak FWA tergantung pada bentuk fleksibilitas yang diberikan, dengan fleksibilitas sebagai insentif meningkatkan performa, sementara fleksibilitas sebagai kontribusi justru menurunkannya, terutama jika tidak disertai dengan e-work self-efficacy yang tinggi. Sementara itu, kajian teoretis oleh Cabarcos, dkk. (2025) menyajikan model konseptual yang menyoroti bagaimana penerapan FWA dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai, namun juga membawa tantangan seperti technostress dan keseimbangan kerja-hidup yang perlu dikelola dengan baik. Dengan demikian, penelitian terbaru mengindikasikan bahwa keberhasilan FWA sangat tergantung pada strategi implementasi yang mempertimbangkan kesiapan teknologi, kebijakan organisasi, serta faktor psikologis dan sosial pegawai.

Berbagai negara telah menerapkan kebijakan berbeda untuk mendukung FWA, menyesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja dan sektor industri masing-masing. Di China, penelitian oleh Zhang, dkk. (2025) menyoroti bagaimana kebijakan fleksibel memengaruhi kepuasan kerja dan niat untuk tetap bekerja, terutama di kalangan pekerja perempuan, dengan tujuan mendukung Sustainable Development Goal (SDG) tentang pekerjaan layak. Dalam konteks Kenya, Chemei, dkk. (2025) menemukan bahwa penerapan FWA di organisasi non-pemerintah berkontribusi secara signifikan terhadap retensi pegawai, dengan fleksibilitas waktu kerja dan sistem berbagi pekerjaan sebagai faktor utama dalam mempertahankan tenaga kerja. Di Jerman, penelitian oleh Hünteler, dkk. (2024) membahas bagaimana kebijakan kerja fleksibel memengaruhi pembagian pekerjaan rumah tangga dan pengasuhan anak dalam pasangan yang bekerja, dengan hasil yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja belum sepenuhnya berkontribusi pada kesetaraan gender dalam pembagian tugas rumah tangga. Secara keseluruhan, meskipun kebijakan FWA telah diterapkan di berbagai negara, tantangan utama tetap ada, termasuk ketimpangan akses, pengaruh terhadap budaya organisasi, dan efektivitas kebijakan dalam menciptakan keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik.

Penerapan FWA berpotensi meningkatkan efisiensi anggaran, terutama dalam pengurangan biaya operasional seperti transportasi, sewa kantor, dan utilitas (Egasmara dkk., 2025). Dari sisi tantangan, biaya investasi awal untuk infrastruktur digital serta pengelolaan performa pegawai yang bekerja secara fleksibel menjadi faktor yang perlu diperhitungkan. Selain itu, meskipun FWA dapat mengurangi biaya langsung, perusahaan atau instansi pemerintah tetap harus menyesuaikan kebijakan untuk memastikan efektivitas kerja tetap tinggi. Oleh karena itu, meskipun FWA secara teori mendukung efisiensi anggaran, keberhasilannya bergantung pada desain kebijakan, kesiapan teknologi, serta dukungan terhadap pegawai dalam beradaptasi dengan sistem kerja fleksibel.

Pola kerja FWA semakin diadopsi oleh pemerintah sebagai strategi untuk meningkatkan efisiensi anggaran belanja melalui pengurangan biaya operasional, peningkatan produktivitas, dan optimalisasi pemanfaatan infrastruktur. Studi dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa penerapan FWA mampu mengurangi pengeluaran untuk transportasi, listrik, dan perawatan kantor dengan memungkinkan pegawai bekerja dari rumah atau dalam model hybrid (Weerasinghe dkk., 2025). Selain itu, pemanfaatan teknologi berbasis cloud dan jaringan SDN (Software-Defined Networking) dalam lingkungan kerja fleksibel turut meningkatkan efisiensi infrastruktur digital serta mengurangi konsumsi energi (Fawzi & Din, 2025).

Model kerja fleksibel juga berkorelasi dengan peningkatan kesejahteraan finansial individu, yang dapat berdampak pada efisiensi pengeluaran negara dalam bidang kesejahteraan sosial dan subsidi ekonomi (Weerasinghe dkk., 2025). Meskipun demikian, tantangan seperti keamanan data dan produktivitas kerja dalam lingkungan FWA tetap menjadi perhatian utama, sehingga implementasi yang efektif membutuhkan kebijakan yang mendukung transformasi digital dan tata kelola SDM yang adaptif.

Implementasi FWA memiliki dampak jangka panjang yang signifikan terhadap efisiensi anggaran pemerintah, terutama dalam pengurangan biaya operasional, peningkatan produktivitas, dan optimalisasi sumber daya manusia. Penerapan kebijakan FWA di sektor publik dapat mengurangi pengeluaran untuk transportasi, konsumsi energi, serta pemeliharaan fasilitas kantor dengan memungkinkan pegawai bekerja dari lokasi yang lebih fleksibel (Egasmara dkk., 2025). Selain itu, fleksibilitas kerja meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan pegawai, yang berdampak positif pada efisiensi kerja serta mengurangi biaya yang berkaitan dengan pergantian pegawai dan rekrutmen ulang. Namun, untuk memaksimalkan efisiensi anggaran, pemerintah perlu berinvestasi dalam infrastruktur digital dan sistem pemantauan kinerja berbasis hasil, agar penerapan FWA tetap efektif dan tidak menurunkan produktivitas. Meskipun tantangan seperti adaptasi budaya kerja dan keamanan data masih menjadi perhatian utama, kebijakan yang tepat dapat mengoptimalkan manfaat jangka panjang dari sistem kerja fleksibel dalam birokrasi pemerintahan.

SIMPULAN

FWA merupakan salah satu langkah strategis yang diambil oleh lembaga pemerintah untuk beradaptasi dengan kebijakan efisiensi anggaran, khususnya merespons Instruksi Presiden nomor 1 tahun 2025 tentang efisiensi belanja dalam pelaksanaan APBN dan APBD. FWA memberikan fleksibilitas kepada pegawai dalam hal lokasi dan waktu kerja, yang tidak hanya meningkatkan kenyamanan pegawai tetapi juga membawa dampak signifikan terhadap efisiensi anggaran negara. Berdasarkan kajian literatur, FWA terbukti dapat:

1. Mengurangi biaya operasional kantor, termasuk penggunaan listrik, air, dan peralatan kantor.
2. Menurunkan kebutuhan ruang kantor permanen, sehingga mengurangi biaya sewa.
3. Menurunkan biaya transportasi dan mengurangi kemacetan serta polusi.
4. Meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai.
5. Mengoptimalkan alokasi sumber daya keuangan untuk program-program prioritas

Implementasi FWA di berbagai negara menunjukkan keberhasilannya dalam meningkatkan retensi pegawai, mendukung keseimbangan kehidupan-kerja, dan mendorong efisiensi operasional. Meskipun demikian, penerapan FWA juga menghadapi tantangan seperti investasi awal untuk infrastruktur digital, pengelolaan kinerja pegawai, keamanan data, dan adaptasi budaya kerja.

Dalam jangka panjang, penerapan FWA berpotensi memberikan kontribusi signifikan terhadap efisiensi anggaran pemerintah melalui pengurangan biaya operasional, peningkatan produktivitas, dan optimalisasi sumber daya manusia. Untuk memaksimalkan manfaat dari FWA, pemerintah perlu mengembangkan kebijakan yang tepat, berinvestasi dalam infrastruktur digital, dan membangun sistem pemantauan kinerja berbasis hasil.

Dengan demikian, FWA tidak hanya menjadi solusi sementara untuk efisiensi anggaran, tetapi dapat menjadi strategi jangka panjang dalam transformasi sistem kerja di lingkungan pemerintahan Indonesia yang mendukung tujuan efisiensi anggaran tanpa mengorbankan kualitas pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasov, J. (2023). A new simple test to evaluate the efficiency of government spending. *Journal of Scientific Papers Economics & Sociology*, 16(3).
- Afonso, A., & Alves, J. (2022). Does government spending efficiency improve fiscal sustainability?
- Ashoush, M. A. A.-L., Elsayed, A. A., & Younis, R. A. (2015). Flexible work arrangements: Related topics and directions. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1).

- Chemai, S., Osodo, P., & Anyira, F. (2025). Effects of flexible working arrangements on employee retention in non-governmental organizations (NGOs) in North Rift, Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*, 9(1).
- Dunckley, J. (2024). Flexible working. *Children and Young People Now*, 2024(12), 40. <https://doi.org/10.12968/cypn.2024.12.40>
- Egasmara, F., Ahman, E., Rofaida, R., & Fauziyah, A. (2025). Flexible working arrangement policy on employee productivity to enhance the firm performance (PT. Telekomunikasi Indonesia International). SSRN.
- Fadhila, A. A., & Wicaksana, L. (2020). Sistematis review: Fleksibel Working Arrangement (FWA) sebagai paradigma baru ASN di tengah pandemi COVID-19. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 15(2). <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:230540272>
- Fawzi, S., & Din, N. M. (2025). Leveraging SDN for scalable and sustainable fat tree networks: A multi-objective performance and energy efficiency evaluation of an 8-pod fat tree data center. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(2).
- Ferryanto, H., Taryana, A., & Maarif, M. S. (2025). Flexible working arrangement scenario planning for the social security agency for employment. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 4(4).
- Hünteler, B., Cass, A., & Wetzel, M. (2024). Flexible work policies and the division of housework and childcare in German cohabiting couples. *Köln Z Soziol*, 76.
- Jaharuddin, & Muchtar, M. (2025, Februari 19). Efisiensi anggaran dan produktivitas nasional, navigasi kebijakan di tengah tantangan. *Republika*.
- Javaid, M. F., Hafeez-ur-Rehman, Bashir, F., & Shauket, H. (2024). Fiscal prudence and economic growth in Asia: The role of efficient public spending. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(2).
- Judijanto, L., Febriyanto, W., & Lesmana, T. (2024). A bibliometric analysis of government budget efficiency and effectiveness: Trends and future directions. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(8).
- Kelliher, C., & de Menezes, L. M. (2019). *Flexible working in organisations: A research overview* (1st ed.). Taylor & Francis.
- López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C. (2025). The effects of new ways of working (NWW) on employees' well-being and happiness: A theoretical overview. *Esic Market Economics and Business Journal*, 56(1).
- Luthfi, B. A., Soeling, P. D., & Wijaya, C. (2025). The impact of dual-experience flexible work arrangements on employee performance: The moderating role of e-work self-efficacy. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 4(6).
- Nastiti, P. R., Setyorini, N., Ervina I, R. H., & Putri, N. K. (2024). Flexible working arrangement: Does really give job satisfaction toward employee? *Jurnal Rekomen (Riset Ekonomi Manajemen)*, 7(2).
- Nugraha, F. N., Aisha, A. N., & Suwarsono, L. W. (2025). Flexible working arrangement and well-being amongst private university employees: A pilot study. *International Journal of Innovation in Enterprise System*, 9(1).
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182–187. <https://doi.org/10.1145/358061.358068>
- Permatasari, M., & Amazihono, M. (2023). Well-being pegawai sebagai kunci untk meningkatkan remote work engagement. *Wahana Bina Pemerintahan*, 5(2).
- Ridho, M. M., & Oktavianor, T. (2024). Flexible working arrangements di Telkom regional VI Kalimantan. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 7(2).
- Sultan, Z., Fachmi, M., & Klimko, R. (2024). Flexible working arrangement (FWA) model: Reducing congestion levels and work stress and increasing work productivity. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2).

- Theodolfi, R. (2025, Februari 5). Efisiensi anggaran 2025: Tantangan dan adaptasi aparatur negara. Kompasiana. <https://www.kompasiana.com/humasbapasjember405208/67a2ea3634777c180b680574/efisiensi-anggaran-2025-tantangan-dan-adaptasi-aparatur-negara>
- Weerasinghe, H. A., Samarakoon, S. M. A. K., & Malalage, G. S. (2025). Factors affecting personal financial well-being of young working adults in Colombo District, Sri Lanka. *Journal of Business and Technology*, 9(1).
- Zhang, S., Chan, S. L., & Abai, D. S. binti A. (2025). A study on the impact of flexible working arrangements on turnover intention of Chinese working women: From the perspective of SDG 8 (decent work) . *Journal of Lifestyle & SDG's Review*, 5(2).