

Analisis Efektivitas Organisasi Model Fleksibilitas Kerja bagi ASN di Indonesia

Analysis of Organizational Effectiveness of Work Flexibility Models for ASN in Indonesia

Mardani Malemi

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan,
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry
email: mardani.malemi@ar-raniry.ac.id

Abstrak

Kewajiban menjaga protokol kesehatan selama pandemi Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) telah mendorong instansi Pemerintah Pusat dan Daerah menerapkan *flexi time* dan *flexi place* untuk mendukung fleksibilitas bekerja. Tetapi efektivitas organisasi dalam penerapannya berbeda-beda. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi dengan fokus kajian pada Flexible Working Arrangement (FWA). Untuk mencapai hasil optimal, penelitian ini menggunakan metodologi *systemic review* untuk menjawab pertanyaan secara spesifik, relevan, dan fokus. Hasil penelitian menemukan formalisasi, karakter lingkungan dan pekerja, serta kebijakan dan praktek manajemen mempengaruhi efektivitas organisasi skema fleksibilitas kerja. Penelitian ini mendukung rencana pemerintah untuk menerapkan Working Form Anywhere (WFA) yang sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Formalisasi aturan WFA adalah faktor utama yang mendukung dan mempengaruhi efektivitas organisasi dalam pelaksanaan fleksibilitas kerja.

Kata Kunci: aparatur; efektivitas; organisasi; fleksibilitas

Abstract

The obligation to maintain health protocols during the Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) pandemic has encouraged Central and Regional Government agencies to implement flexi time and flexi places to support work flexibility. But the organization effectiveness in its application varies. This research was conducted to determine the factors that affect organizational effectiveness with a focus on the study of Flexible Working Arrangement (FWA). To achieve optimal results, researchers used a systemic review methodology to answer specific, relevant and focused questions. The results of the study found that formalization, environmental and worker character, and management policies and practices affect the organizational effectiveness of work flexibility schemes. This research supports the government's plan to implement a Working Form Anywhere (WFA) in accordance with the Law of the Republic of Indonesia Number 5 of 2015 concerning State Civil Apparatus and Government Regulation Number 94 of 2021 concerning Discipline of Civil Servants. The formalization of the WFA rules is the main factor that supports and affects the effectiveness of the organization in implementing work flexibility.

Keywords: apparatus; effectiveness; organization; flexibility

Pendahuluan

Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) telah mendorong para Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di instansi pemerintah untuk lebih banyak memanfaatkan informasi teknologi dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Memberi dan mengajarkan nilai-nilai baru bagi publik. Tanpa terbatas oleh ruang dan waktu. Apalagi roda pemerintahan dituntut tidak berhenti meski adanya pembatasan sosial dan protokol kesehatan yang diterapkan oleh otoritas negara. Para ASN lalu diarahkan bekerja dari rumah, *Work From Home* (WFH). Pasca Covid-19, seperti di era kenormalan baru, budaya kerja WFH lalu menjadi adaptasi baru di beberapa instansi pemerintah karena dianggap mampu memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau *work life balance*. Hasil yang diharapkan adalah meningkatnya kinerja ASN.

Beberapa instansi pemerintah lalu berinisiatif membuat aturan fleksibilitas kerja. Kementerian Keuangan menerapkan skema *Flexible Working Space* (FWS). Menteri Sri Mulyani lalu menetapkan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 223 Tahun 2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di Lingkungan Kementerian Keuangan. KMK ini mengatur tentang kriteria pegawai yang bisa mendapatkan privilege FWS. Kriteria yang ditetapkan diantaranya memiliki Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP) baik, responsif, bertanggungjawab, dan mampu melakukan pekerjaan secara mandiri.

Melihat tuntutan fleksibilitas kerja yang terus bergerak maju dan adanya dukungan regulasi, Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PAN dan RB) lalu merespon hal ini dengan mengemukakan konsep *Work From Anywhere* (WFA) untuk mendukung fleksibilitas kerja.

Dalam Pasal 6, PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS disebutkan, “Ketentuan lebih lanjut mengenai kewajiban PNS Masuk Kerja dan mentaati ketentuan jam kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf f diatur dalam Peraturan Menteri.” Sementara Pasal 4 huruf f menyatakan, “... PNS wajib: Masuk kerja dan mentaati ketentuan jam kerja.” Pasal 4 huruf f tersebutkan dijelaskan, “Yang dimaksud dengan “masuk kerja dan mentaati ketentuan jam kerja” adalah kewajiban melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan sistem kerja yang dapat dilaksanakan melalui fleksibilitas dalam pengaturan lokasi dan waktu bekerja.”

Pemerintah dituntut bergerak cepat dalam melakukan formalisasi aturan fleksibilitas kerja sebagaimana amanat PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS. Karena kekosongan aturan akan cenderung dimanfaatkan oleh oknum PNS yang tidak bertanggungjawab dengan melakukan pelanggaran disiplin kerja. Hal ini juga dicermati oleh Kementerian PAN dan RB dengan mengeluarkan Surat Edaran (SE) Menteri PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2022 tentang Kewajiban Mentaati Ketentuan Jam Kerja bagi

ASN yang ditandatangani 17 Juni 2022. SE tersebut dikeluarkan melihat tingginya pelanggaran disiplin PNS sejak ditetapkannya PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS. Bersama instansi terkait, yakni Badan Kepegawaian Negara (BKN), Lembaga Administrasi Negara (LAN), PPN/Bappenas, dan Kementerian Keuangan, Kementerian PAN dan RB lalu berinisiatif menyusun draf rancangan Peraturan Menteri PAN dan RB terkait WFA.

Dalam draf WFA, beberapa unsur dari FWA, seperti *flexi time*, *flexi place* dan *cour hours* menjadi pertimbangan Kementerian PAN dan RB. Tetapi unsur-unsur tersebut tidak berdiri sendiri dan dapat diterapkan di seluruh instansi pemerintah Pusat dan Daerah. Pemerintah mengkaji unsur lainnya terkait jenis pekerjaan dan organisasi/instansi pemerintah yang bisa mendapatkan fasilitas WFA. Kementerian PAN dan RB merumuskan kriteria utama adalah ASN yang bekerja di instansi pemerintah dengan struktur organisasi yang lebih efektif dan efisien (Kompas.com, 2022). Struktur organisasi itu sendiri akan mendorong “*how job tasks are formally dividend, grouped, and coordinated.*” Bagaimana pekerjaan itu dikelompokkan, dibagi, dan dikoordinasikan dalam suatu unit organisasi (Robbins & Judge, 2014). Apalagi selain unsur fleksibel (*flexi time*, *flexi place*, dan *cour hours*), adanya job sharing adalah salah satu ciri dari FWA (Furcel dan Hutdhincon, 2017). Tetapi implementasi kebijakan FWS di Kementerian Keuangan mengingatkan bahwa fleksibilitas kerja yang tidak mempunyai definisi yang jelas dan mendapat dukungan dari manajemen sumber daya manusia malah akan “menyesatkan” pegawai (Driyantini, E., 2020).

Belum ditetapkannya turunan PP Nomor 94 Tahun 2021 yang memuat jam kerja ASN mengindikasikan bahwa Kementerian PAN dan RB masih *try and error* terkait fleksibilitas kerja sebagai budaya inklusi instansi pemerintah di masa depan. Ini merupakan bagian dari reformasi birokrasi untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif dan menarik minat milenial potensial bekerja di pemerintahan. Saat ini aturan terkait hal itu masih merujuk pada PP Nomor 5 tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Terdapat kewajiban wajib datang ke kantor dan memenuhi kewajiban jam kerja minimal 7,5 jam sehari atau 37,5 jam dalam seminggu. Turunan PP Nomor 94 tahun 2021 diperlukan untuk legalisasi FWA. Terutama berkaitan dengan *flexi time* dan *flexi place*. Apalagi saat ini fleksibilitas kerja telah menjadi skema kerja parsial sesuai kajian masing-masing instansi pemerintah. Besar dan kecilnya ruang fleksibilitas waktu (*flexi time*) yang dirumuskan dalam regulasi akan menjadi landasan awal efektivitas organisasi pemerintahan.

Apalagi FWS seperti di Kementerian Keuangan, yang didukung unsur *transformational leadership*, dan *organizational culture* mampu meningkatkan kualitas dan produktifitas kinerja di suatu unit organisasi. Sejalan dengan definisi efektivitas yang mencirikan latar belakang perilaku organisasi, hubungan antara sifat produktifitas, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, kesempurnaan, dan pengembangan (Gibson, 1984).

Efektivitas organisasi akan sangat menentukan keberhasilan implementasi FWA di instansi pemerintah. Efektivitas akan menentukan perbandingan input kuantitas dan kualitas output dari jasa yang akan dihasilkan organisasi. Makin tinggi tingkat efektivitas suatu organisasi akan menjadi semakin maju organisasi tersebut (Steers, 1985). Untuk mengetahui efektivitas organisasi dapat dilihat dari output realisasi yang lebih besar dari output anggaran (Schermerhorn, 1986).

Manusia adalah modal utama untuk mencapai efektivitas organisasi. Persoalannya, manusia adalah makhluk yang memiliki karakter: perasaan, akal, dan motivasi dalam bekerja. Karena itu, efektivitas organisasi tidak bisa lepas dari kata “Manusia” atau “Pekerja”. Beberapa teori efektivitas organisasi juga selalu menempatkan manusia sebagai subjek dengan beberapa unsur yang mempengaruhinya.

Tabel 1.
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi

Karakteristik Organisasi	Karakteristik Lingkungan	Karakteristik Pekerja	Kebijakan dan Praktek Manajemen
Struktur: Desentralisasi, Formalisasi, Spesialisasi, Rentang Kendali, Besarnya Organisasi dan Besarnya Unit Kerja	Eksteren: Kompleksitas Kestabilan	Keterikatan pada Organisasi: Ketertarikan, Komitmen	Tujuan starategis, Sumber daya manusia, Lingkungan, Proses komunikasi, Kepemimpinan, Adaptasi dan inovasi organisasi
Teknologi: Operasi, Bahan dan Pengetahuan	Intern/Budaya Organisasi: Berorientasi pada pegawai, Imbalan- Hukuman, Keterbukaan	Prestasi kerja: Motivasi, Kebutuhan, Kemampuan, Kejelasan peran	

Sumber: Steers (1985)

Dalam penelitian ini, peneliti menggabung beberapa unsur dalam penelitian terdahulu yang masih parsial/terpisah. Unsur-unsur yang mempengaruhi efektivitas organisasi dalam pelaksanaan fleksibilitas kerja dianalisis berdasarkan teori Streers, sehingga antar faktor saling berhubungan dan menjadi satu sintesis baru “Efektivitas Organisasi skema fleksibilitas kerja bagi ASN”. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran definisi efektivitas organisasi yang sesuai dengan kebutuhan penerapan fleksibilitas kerja (FWA) ASN di Indonesia.

Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *systematic review*, yaitu artikel ditelaah secara terstruktur dan terencana untuk menjawab pertanyaan secara spesifik, relevan dan fokus (Hariyati, 2010). Dengan memakai metode *systematic review*, prosedur yang akan penulis gunakan untuk menulis hasil penelitian ini melalui beberapa tahapan berikut, yaitu (1) Mendefinisikan tujuan review dan menetapkan tipe evidence untuk menjawab tujuan review; (2) Mencari literatur; (3) Penilaian literatur; (4) Mengkombinasikan hasil; dan (5) Menulis hasil penelitian.

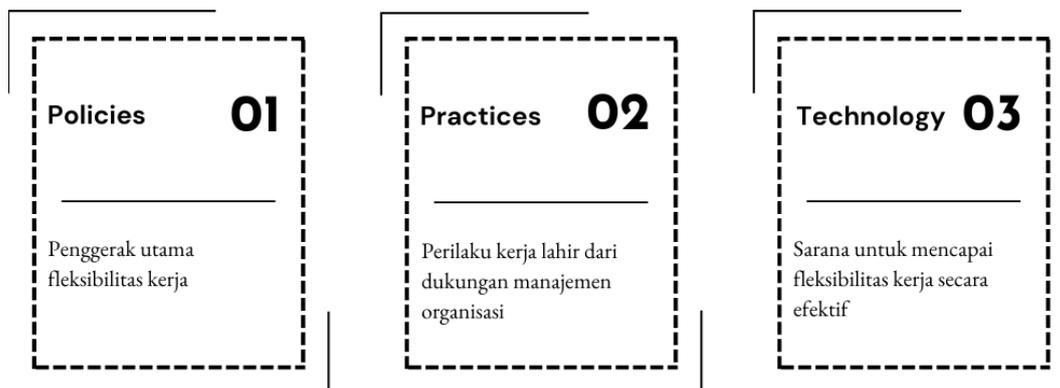
Untuk mencari literatur berupa jurnal terdahulu dilakukan secara online dengan menggunakan dua metode, yaitu: Pertama, memakai frame work PICOTD (*problem atau population, intervention, comparation, outcome, time, dan digital object identifier*). *Frame work* PICOTD, selain digunakan sebagai pedoman menentukan kata kunci, juga dipakai untuk kepentingan inklusi dan eksklusi jurnal hasil pencarian. *Intervention* dilakukan dengan mempertimbangkan jurnal terkait efektivitas FWA di Indonesia. Begitupula untuk menjaga relevansi dan aktualitas informasi, artikel yang akan disitasi dibatasi maksimal dalam 3 (tiga) tahun terakhir.

Kedua, untuk mencari jurnal yang lebih spesifik dan fokus didasarkan pada logika boolean dengan “AND”. Logika “AND” dipakai karena penulis membutuhkan lebih dari satu informasi untuk membuat keputusan (Houghton & Houghton, 1999). Sitasi menggunakan database internasional, yaitu Google Scholar, Emerald Insight, dan ProQuest.

Memanfaatkan logika boolean, yaitu “AND”, peneliti menggunakan kata kunci “Organization Effetiveness” AND “Flexible Working Arrangement” AND “Indonesia”. Penggunaan kata kunci akan memilah jurnal agar fokus pada efektivitas organisasi dalam penerapan *flexible working arrangement* di Indonesia. Waktu akses database tersebut adalah antara tanggal 17 Juni sampai 22 Juli 2022. Melalui mekanisme tersebut, peneliti mendapatkan 190 artikel terkait *flexible working arrangement* di Google Scholar, 114 jurnal di ProQuest, dan 53 jurnal di Emerald. Setelah melalui proses inklusi sesuai dengan metode PICOTD dia atas, tersisa 20 jurnal yang memenuhi kriteria untuk direview.

Setelah menemukan 20 jurnal yang relevan dan aktual secara isi, untuk memudahkan pemilahan hasil penelitian, peneliti mengelompokkannya kedalam tiga bagian yang disebut sebagaimana dalam gambar berikut:

Gambar 1.
Faktor Utama Fleksibilitas Kerja



Hasil pengelompokan tersebut peneliti gunakan untuk mencari unsur-unsur efektivitas organisasi berdasarkan Steers (1985), sehingga menghasilkan informasi yang akurat, terperinci, relevan, dan aktual. Hasilnya dijelaskan secara analisis dan sintesis dalam bentuk deskriptif, sehingga menghasilkan konsep baru yang lebih spesifik untuk mencapai efektivitas organisasi skema *Flexible Working Arrangement* (FWA). Konsep ini sangat penting sebagai masukan kepada para stakeholder untuk membuat kebijakan terkait *Working From Anywhere* (WFA) yang mulai digaungkan Kementerian PAN dan RB, sesuai dengan UU Nomor 5 Tahun 2015 tentang ASN dan PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS.

Hasil dan Pembahasan

1. Formalisasi

Dalam fleksibilitas kerja formalisasi diperlukan untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang tidak perlu. Formalisasi harus mencakup prosedur, dan instruksi yang dibutuhkan dalam organisasi sebagai bagian dari standarisasi. Dalam kasus di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), fleksibilitas kerja berpotensi dikembangkan menjadi lebih efektif dan menjadi model bagi ASN di Indonesia apabila skemanya diperluas, seperti menerapkan unsur *job sharing*, dan *flexi time* (Dina Daniarsyah, 2020). Untuk itu, diperlukan kebijakan fleksibilitas kerja yang layak untuk mendukung perilaku kerja proaktif (Ety Setiarini, 2021).

Kasus hampir serupa dengan di KKP juga ditunjukkan di Kementerian Keuangan. Untuk mendukung efektivitas implementasi fleksibilitas kerja perlu dirumuskan kebijakan terkait kelayakan, ketersediaan sumber daya, pengaturan

jadwal, kecepatan respons, hingga ukuran produktivitas. Demikian pula dengan dukungan teknis, lingkungan fisik, hingga peralatan kantor (Ahmad Rifai, 2021).

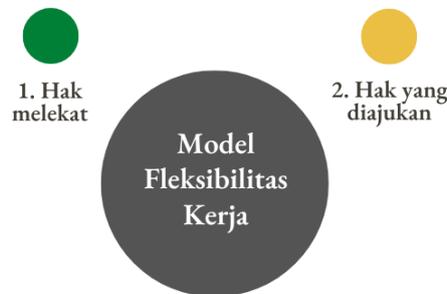
Bila menelaah kembali Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 223 Tahun 2020, pola FWS di Kementerian Keuangan masih diterapkan dengan dasar hak yang bisa diajukan dan bukan hak yang melekat pada ASN. Hampir mirip dengan hak cuti. Perbedaannya hanya terletak pada tunjangan kinerja, uang makan, dan fasilitas lainnya yang tetap diberikan selama menjalankan FWS. Tidak ada juga jenis jabatan yang diuraikan secara terperinci terkait FWS ini. Hanya ada kriteria jenis pekerjaan, yaitu perumusan kebijakan, tidak berhubungan langsung dengan pengguna layanan, baik di internal maupun eksternal, dan bisa dikerjakan melalui fasilitas internet.

KMK juga tidak merumuskan durasi waktu dan FWS apakah bisa diajukan setiap pekan oleh para pegawai atau tidak. Kebijakan-kebijakan tersebut ditentukan oleh atasan langsung pegawai yang mengajukan FWS. Hal ini berpotensi menyebabkan konflik kepentingan dan memunculkan ketidakpercayaan antara atasan dan bawahan. Padahal, semakin tinggi tingkat fleksibilitas kerja seseorang akan berpengaruh pada rendahnya konflik dengan anggota keluarga. Hal ini dapat mengurangi tingkat stres di tempat kerja. Dampaknya akan meningkatkan komitmen kerja yang berdampak positif bagi organisasi (Dinar, 2022).

Pada perusahaan seperti Google, fleksibilitas kerja diatur terperinci dan bisa diambil setiap pekan oleh para karyawan. Google sejak pertengahan Juni 2021 lalu. Google menjalankannya dengan konsep *hybrid working*. Kesepakatan ini dibuat antara karyawan dengan perusahaan. Kerja hibrida ini merupakan konsep WFH dan WFO selama masa pandemi Covid-19 yang terus menjadi pilihan Google. Dalam skema fleksibilitas kerja ini, Google memberi pilihan kepada para karyawan untuk bekerja di kantor tiga hari dalam seminggu dan dua hari untuk bekerja dari salah satu kantor Google lainnya atau bekerja jarak jauh sepenuhnya. Google bahkan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk berkerja jarak jauh selama empat minggu dalam setahun atas persetujuan manajer. Tetapi kesempatan-kesempatan lainnya, seperti *Reset Day* atau semacam cuti bagi ASN di Indonesia tetap diberikan. Bagi Google, para karyawan yang bisa bersenang-senang dengan pekerjaannya akan memberi energi positif ke tempat kerja dan lingkungan sosialnya.

FWS yang diterapkan oleh Kementerian Keuangan sebenarnya juga memberikan pilihan tempat kerja bagi ASN. Mereka bisa memilih untuk bekerja di ruang kerja bersama (*open space*) yang akan di lingkungan Kementerian Keuangan lainnya yang telah menerapkan *activity based workplace* (tempat kerja berbasis aktivitas).

Gambar 2.
Model Fleksibilitas Kerja



Sumber: Diolah oleh peneliti (2022).

Formalisasi tidak hanya terkait legalisasi FWA, keadilan, dan keseragaman aturan kerja fleksibel bagi para ASN. Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah juga menyebut faktor formalisasi sebagai salah satu unsur evaluasi kelembagaan instansi pemerintah. Formalisasi dipandang sebagai alat untuk mempermudah koordinasi antar bagian/unit organisasi dalam menghasilkan sebuah produk atau jasa.

Tabel 2.
Unsur Formalisasi Fleksibilitas Kerja

Unsur Formalisasi	Keterangan
<i>Flexi time</i>	Jadwal yang spesifik
<i>Flexi place</i>	Dukungan <i>open space</i>
Kriteria pekerjaan	
Jenis jabatan	
<i>Job sharing</i>	
Kelayakan	Khusus model hak yang diajukan
Sumber daya manusia	Kemampuan kerja mandiri dan <i>telework ability</i>
Kecepatan respon	Integritas dan tanggungjawab
Ukuran produktifitas	
Peralatan kerja	
Dukungan teknis	Konektivitas/jaringan

Sumber: Diolah oleh peneliti (2022).

Unsur-unsur formalisasi di atas menurut peneliti akan menjawab keraguan pemerintah terkait efektivitas organisasi dalam penerapan fleksibilitas kerja. Selama ini keraguan pemerintah itu tercermin dalam surat Surat Edaran (SE) Menteri PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2022 tentang Kewajiban Mentaati Ketentuan Jam Kerja bagi ASN yang ditandatangani 17 Juni 2022. Angka 8 Huruf c disebutkan kembali bahwa jam kerja efektif instansi Pemerintah Pusat dan Daerah adalah 37,5 jam per minggu. Alasannya, menteri melihat pelanggaran disiplin terkait masuk kerja dan mentaati ketentuan jam kerja cenderung meningkat seiring dengan ditetapkannya PP Nomor 94 Tahun 2021.

Faktor pelanggaran disiplin dalam analisis peneliti terjadi karena ada oknum ASN yang memanfaatkan kekosongan aturan turunan (Peraturan Menteri) lebih lanjut yang menjelaskan “fleksibilitas dalam pengaturan lokasi dan waktu kerja.” Surat Edaran tersebut lalu menjadi jembatan sementara untuk menegakkan kedisiplinan ASN dengan kembali merujuk pada Penjelasan Pasal 3 Angka 11 PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS terkait jam kerja efektif PNS yang harus memenuhi 37,5 jam per minggu. Untuk itu, formalisasi FWA dalam bentuk Peraturan Menteri sangat dibutuhkan saat ini dalam konteks ASN Republik Indonesia.

2. Karakter Lingkungan

Orientasi organisasi terhadap karyawan yang didasarkan pada imbalan-hukuman, keamanan versus resiko akan mendorong efektivitas organisasi (Steers, 1985). Instansi pemerintah akan membutuhkan metode pengukuran kinerja dan evaluasi yang tepat sebagai bentuk pengawasan terhadap pegawai yang mungkin menyalahgunakan hak fleksibilitas kerja (Andi, 2021). Karena itu, orientasi organisasi terhadap pegawai juga perlu memperhatikan imbalan dengan memperhatikan unsur employee wellbeing pegawai. Hal ini bisa mendorong terwujudnya *proactive work behaviour* dalam konteks pelaksanaan pengaturan kerja fleksibel (Ety Setiarini, 2022).

Selama ini, kuantitas maupun kualitas imbalan-hukuman antar organisasi pemerintahan di Indonesia sangat berbeda. Secara umum organisasi pemerintahan telah menerapkan sistem tunjangan kinerja (remunerasi) sebagai bentuk employee wellbeing. Tetapi cara pemberian imbalan ini juga berbeda-beda. Kementerian Keuangan, Perguruan Tinggi (PT) dalam bentuk Badan Hukum Milik Negara (BHMN) dan Badan Layanan Umum (BLU), misalnya, memberikan remunerasi atas dasar kinerja. Sementara Kementerian Agama masih membayar kinerja pegawai berdasarkan kehadiran.

Organisasi pemerintahan yang masih membayar tunjangan kinerja berdasarkan kehadiran tentu menyalahi teori yang ada. Karena seharusnya kinerja pegawai itu diukur berdasarkan nilai total dari pekerjaan yang berhasil dikerjakan

dalam standar waktu tertentu yang telah ditetapkan (Dyne, 2013; Hogan dan Shelton, 2011). Tanpa adanya imbalan – hukuman (*reward and punishment*), keamanan versus resiko berbasis kinerja tidak mungkin untuk mencapai efektivitas organisasi dalam penerapan FWA. Maka, instansi pemerintah yang masih membayar tunjangan kinerja berbasis kehadiran, serta instansi Pemerintah Pusat dan Daerah yang tidak membayar tunjangan kinerja kepada pegawainya tidak mungkin masuk dalam skema FWA karena mustahil efektivitas organisasi dapat tercapai.

Tabel 4.
Unsur Karakter Lingkungan Fleksibilitas Kerja

Unsur Karakter Lingkungan	Keterangan
<i>Employee wellbeing</i>	Berorientasi pada pegawai
<i>Reward and punishment</i>	
Keamanan versus resiko berbasis kinerja	Tunjangan kinerja diberikan berbasis capaian kinerja

Sumber: Diolah oleh peneliti (2022).

3. Karakter Pekerja

Dalam penelitian terhadap auditor perempuan di Jakarta dengan pendekatan deduktif, menunjukkan pengaturan kerja fleksibel dan employee engagement memiliki hubungan yang signifikan terhadap *turnover intention* (Windia, 2020). Unsur-unsur *employee engagement* terdiri dari keterlibatan individu dan antusiasme melakukan pekerjaan (Stephen P Robbins & Timothy A Judge, 2013). Mencakup perasaan emosional individu karyawan terhadap perusahaan. Bila implementasinya berhasil, pengaturan waktu kerja yang fleksibel dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi karena pegawai merasa lebih dihargai. Penelitian ini juga menunjukkan hal yang sama bahwa penerapan kerja fleksibel dapat meminimalisir keinginan pegawai untuk pindah kerja. (Andi, 2021).

Hubungan antara karyawan dan perusahaan yang berjalan efektif dan efisien tentu akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan, individu dan masyarakat dengan lebih baik (Hasibuan, 2017). Hasil analisis mediasi dengan metode survey online terhadap 236 karyawan aktif di Indonesia menunjukkan bahwa FWA yang dimediasi oleh *work life balance* secara signifikan memprediksi peningkatan *ethical decision making* individu. Persepsi positif terhadap FWA mendorong pencapaian *work life balance* yang baik dan kemudian akan meningkatkan tingkat *ethical decision making* individu dalam organisasi (Zalafi, 2019).

Terdapat lima unsur utama yang membuat hubungan karyawan dan perusahaan berjalan efektif, yaitu (1) *Wellbeing* (kesejahteraan); (2) Informasi terkait visi dan misi yang membuat karyawan mengapa harus bertahan; (3) *Fairness*

(kewajaran/keadilan); (4) Karir dan talent manajemen (Cook, 2008). Dalam kasus ASN di Jakarta Pusat, tingkat FWA, *telework ability*, dan *work life balance* termasuk dalam kategori tinggi. Fleksibilitas memiliki pengaruh yang signifikan serta positif terhadap work life balance ASN di Jakarta Pusat (Tongam, 2022). Keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan merupakan salah satu unsur dari *wellbeing* yang berdampak pada *engagement*.

Pada sampel yang terdiri dari 300 pegawai pranata komputer dengan jabatan eselon III di Direktorat TIK, Kementerian Pendidikan juga didapati hasil yang relevan antara pengaturan kerja fleksibel dan employee engagement. FWA dengan unsur-unsur seperti time flexible, timing flexible, place flexible akan memberi dampak positif dalam meningkatkan performa dan kepuasan kerja. Dimana apabila dengan FWA diterapkan dengan baik, maka penilaian hasil kinerja juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya (Farha, 2022). FWA juga mendukung usaha pemerintah untuk menarik minat sumberdaya manusia unggul dari kalangan milenial yang selama ini lebih banyak tertarik bekerja di perusahaan Startup. Merujuk pada sampel terhadap 120 milenial pekerja, fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas dan kepuasan karyawan. Fleksibilitas kerja juga memberi dampak positif bagi keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga (Capnary, 2019).

Pada tingkat fleksibilitas kerja yang tinggi, para milenial akan merasa lebih nyaman dan hal itu meningkatkan perilaku kerja yang inovatif. Begitupula sebaliknya, pada kondisi kerja yang tidak fleksibel, para milenial menjadi tidak nyaman dan membuat perilaku kerja inovatif mereka menjadi rendah (Rodhiya, 2021).

Tabel 5.
Unsur Karakter Pekerja

Unsur Karakter Pekerja	Keterangan
Ruang fleksibilitas	Mendukung <i>work life balance</i> dan mendorong <i>ethical decision making framework</i>
<i>Employee engagement</i>	Antusiasme dan perasaan emosional pegawai terhadap institusi

Sumber: Diolah oleh peneliti (2022).

4. Kebijakan dan Praktek Manajemen

a. Proses Komunikasi

Untuk mencapai hasil yang optimal, mekanisme kerja fleksibel mesti dikomunikasikan dengan para pagawai (Andi, 2021). Hal ini disebabkan oleh struktur komunikasi yang saling berhubungan akan memperkuat sistem pengendalian manajemen. Bila seorang manajer mampu membangun struktur

komunikasi yang baik, maka ia akan berhasil mengontrol perilaku kerja individu bawahannya untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi ((Maciarriello dan Kirby, 1994). Saat mempercepat pembukaan ruang kerja fleksibel di Kementerian Keuangan karena pengaruh Covid-19, komunikasi di instansi yang dipimpin Sri Mulyani ini mengadopsi model *Crisis and Emergency Risk Communication* (CERC), yang terdiri dari unsur kredibel, mengungkapkan empati, mendorong tindakan, dan menunjukkan rasa hormat (Ahmad Rifai, 2021).

Komunikasi yang teratur dan budaya inklusif juga akan mewujudkan kepercayaan. Saat ditanya kepada 675 PNS di instansi Pusat dan Daerah, mereka juga menyebutkan bahwa kepercayaan memberi pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan *flexible working arrangement*. Kualitas kepercayaan kepada pemimpin, rekan kerja, dan pemangku kepentingan lainnya akan menentukan tingkat kualitas pekerjaan selama penerapan kerja *flexible working arrangement* (Asropi, 2022). Kasus unik dengan tingkat keberhasilan membangun kepercayaan yang baik adalah di Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Bahkan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menganugerahi provinsi yang saat ini dipimpin sosok Ridwan Kamil ini sebagai daerah terbaik dalam pelaksanaan merit system di Indonesia.

b. Diferensiasi

Distorsi komunikasi juga cenderung terjadi di dalam organisasi dengan tingkat diferensiasi yang tinggi. Dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah disebutkan ada tiga jenis diferensiasi, yaitu (1) *Diferensiasi horizontal*. Merujuk pada pemisahan tugas-tugas berdasarkan perbedaan orientasi, tugas, dan fungsi; (2) *Diferensiasi vertikal*. Hal yang perlu diperhatikan dalam diferensiasi ini adalah rentang kendali. Ini merujuk pada tingkat hirarki organisasi pemerintahan dari Pusat hingga ke Daerah. Semakin kompleks pekerjaan, maka akan membutuhkan rentang kendali yang kecil; (3) *Diferensiasi parsial*, yaitu memperhatikan letak geografis. Hal ini penting karena letak geografis Indonesia yang merupakan negara kepulauan.

Instansi pemerintah yang berhasil menekan ketiga jenis diferensiasi ini salah satunya adalah Kementerian Keuangan. Diferensiasi horizontal dan diferensiasi vertikal di instansi pemerintah ini ditekan berdasarkan fungsi kerja dan dipilah menurut Direktorat Jenderal. Untuk menghindari terjadi distorsi komunikasi, Kementerian Keuangan membentuk unit-unit organisasi terpisah di tingkat kabupaten/kota. Unit-unit organisasi itu seperti Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama, Kantor Perbendaharaan Negara (KPN), dan Bea Cukai. Terbukti *flexi time* dan *flexi place* di Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan bila ditinjau dari sisi komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi sudah berjalan dengan baik dan sesuai ketentuan yang berlaku (Harefa, 2021).

c. Transformasi Pemimpin

Dalam ruang lingkup kerja fleksibilitas, dukungan organisasi dan pemimpin memegang peranan penting dalam mewujudkan perilaku kerja dalam organisasi yang proaktif (Setyarini, 2022). Perilaku pegawai dalam suatu unit organisasi akan sangat tergantung oleh perilaku pemimpin. Tanpa kepemimpinan dan manajemen yang kuat, akan sulit untuk mewujudkan efektivitas yang optimal (Robbins dan Judge, 2017). Terdapat tiga perilaku pemimpin agar efektivitas kerja dapat optimal, yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, dan kewibawaan pemimpin (Fiedler dan Verkerk, 1990). Perilaku pemimpin ini terkait dengan fungsi pemimpin untuk memotivasi dan menciptakan budaya produktif dalam organisasi (Koontz, O'Donnell, Wehrich, 1990). Begitu pula halnya dengan peran manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam skema fleksibilitas kerja agar tidak menyenatkan pegawai (Driyantini, 2020).

d. Adaptasi dan Teknologi Informasi

Adaptasi adalah suatu proses penyesuaian individu dan masyarakat terhadap suatu perubahan, norma-norma maupun kondisi yang diciptakan (Soekanto, 2022). Di era society 5.0 dimana teknologi menjadi pendukung utama kehidupan, para pekerja mulai akrab dengan aplikasi berbasis Android, IOS maupun desktop. Karena itu, koordinasi dapat dilakukan secara mudah dan jelas dengan penggunaan teknologi informasi, seperti aplikasi pesan instan WhatsApp, *teleconference* (Zoom), aplikasi dokumen Google Drive, hingga e-mail resmi kantor di Kementerian Komunikasi dan Informasi. Para karyawan juga menggunakan aplikasi teknologi informasi tersebut untuk saling berbagi dokumen dan korespondensi jarak jauh. Tetapi kehadiran secara fisik di kantor tetap dibutuhkan untuk melakukan koordinasi lebih lanjut (Sirait, 2020).

Dalam kasus di instansi Pemerintah Pusat, Provinsi Jawa Barat dan Jawa Tengah, adaptasi dan teknologi informasi juga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap WFA. Para ASN menganggap bahwa teknologi informasi sudah menjadi bagian untuk memperkuat budaya inklusi di instansi tempatnya bekerja, karena itu, adaptasi dan teknologi informasi bukanlah kendala yang berarti dalam FWA (Silitonga, 2022). *Telework ability* (bekerja jarak jauh dengan menggunakan teknologi informasi) juga mendorong keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work life balance*) bagi para ASN (Tongam, 2022).

Tabel 5.

Unsur Kebijakan dan Praktek Manajemen

Unsur Kebijakan dan Praktek Manajemen	Keterangan
Crisis and Emergency Risk Communication (CERC) Budaya Inklusif	Berempati, mendorong tindakan, dan menunjukkan rasa hormat Kualitas kepercayaan kepada pemimpin dan rekan kerja

Diferensiasi	Perbedaan orientasi tugas, rentang kendali, dan letak geografis
Transformasi pemimpin	Perilaku pegawai dalam suatu organisasi tergantung pada perilaku pemimpin
Adaptasi dan teknologi informasi	Penyesuaian individu dan aplikasi teknologi

Sumber: Diolah oleh peneliti (2022).

Penutup

Efektivitas organisasi akan mendorong perilaku kerja inovatif. Terdapat empat faktor dengan unsur yang dipersempit sebagai konsep baru efektivitas organisasi skema Flexible Working Arrangement (FWA). Faktor dan unsur tersebut, adalah: (1) Formalisasi, yaitu: *flexi time*, *flexi place*, kriteria pekerjaan, jenis jabatan, *job sharing*, kelayakan untuk skema model hak yang diajukan, sumber daya manusia, kecepatan respon, ukuran produktifitas, peralatan kerja, dan dukungan teknis; (2) Karakter lingkungan, yaitu: *employee wellbeing*, *reward and punishment*, dan keamanan versus resiko berbasis kinerja; (3) Karakter pekerja, yaitu: ruang fleksibilitas dan *employee engagement*; (4) Kebijakan dan praktek manajemen, yaitu: *Crisis and Emergency Risk Communication (CERC)*, budaya inklusif, diferensiasi, transformasi pemimpin, serta adaptasi dan teknologi informasi.

Dari seluruh faktor tersebut, formalisasi (*policies*) akan menentukan arah pencapaian tujuan FWA. Sedangkan faktor lainnya menentukan efektivitas organisasi dalam penerapan FWA. Untuk itu pemerintah perlu memilah instansi Pemerintah Pusat dan Daerah yang telah siap dan belum menerapkan FWA sesuai faktor efektivitas organisasi di atas.

Keterbatasan penelitian ini adalah belum ditemukannya penelitian yang menguji tingkat efektivitas organisasi di instansi Pemerintah Daerah setingkat kabupaten yang berada di daerah-daerah terluar Indonesia; diketahui perhatian pemerintahannya terhadap unsur: “berorientasi pada pegawai”, serta “praktek manajemen” masih rendah. Sehingga efektivitas organisasi dalam pengujian jurnal penelitian ini masih perlu dibuktikan lebih lanjut pada instansi Pemerintah Daerah yang belum memberikan Tunjangan Kinerja kepada pegawainya. Alangkah lebih baik jika kedepan dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap efektivitas organisasi di instansi Pemerintah Daerah yang tidak menerapkan Tunjangan Kinerja dengan fokus penelitian pada FWA.

Referensi

Andi, A. et al. (2021). Impact of Flexible Working Arrangements in the Public Sector in Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies*. DOI: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i2.18458>

- Asropi, Silitonga, M. S., Indriyani, D. (2022). How can I Connect? the Link between Flexible Work Arrangements and Inter-organizational Networks (Case study: Indonesian Civil Service). *Jurnal Borneo Administrator*. DOI: <https://doi.org/10.24258/jba.v18i1.1011>
- Capnary, M. C., Rachmawati, R., Agung, I. (2019). The influence of Flexibility of Work to Loyalty and Employee Satisfaction Mediated by Work Life Balance to Employees with Millennial Generation Background in Indonesia Startup Companies. *Verslas: Teorija IR Ptaktika/Business: Theory and Practice*. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2018.22>
- Daniarsyah, D., Rahayu, N. D. (2020) Menuju Implementasi Flexible Working Arrangement Ideal Pasca Masa Covid-19 (Studi Praktek Terbaik Pada Kementerian Kelautan dan Perikanan). *Jurnal Desentralisasi dan Kebijakan Publik (JDKP)*. DOI: <https://doi.org/10.30656/jdkp.v1i2.2335>
- Driyantini, E., Pramukaningtyas, H. R. P., Agustian, Y. K. (2020). Flexible Working Space, New Work Culture to Improve Organization Productivity and Performance. *Jurnal Ilmu Administrasi*. DOI: <https://doi.org/10.31113/jia.v17i2.584>
- Emyana Ruth Eritha Sirait, Cut Medika Zellatifanny. (2020). An Empirical Study: Computer-Mediated Communication and Collaboration among Government Employees during Flexible Working Arrangements. *International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)*. IEEE. DOI: 10.1109/ICITSI50517.2020.9264968
- Fahima I Rodhiya, Endang Parahyanti, Tulus B S Radikun. (2021). Boosting innovation in uncertain condition to grow an economic income: The role of flexible working arrangements. *The 1st Journal of Environmental Science and Sustainable Development Symposium*. DOI: 10.1088/1755-1315/716/1/012083
- Farha, Y. A., Setiadi, I. K., Nawir, J. (2022). Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat TIK Kantor Pusat Ditjen Pajak. *Visionida: Jurnal Manajemen dan Bisnis*. DOI: <https://doi.org/10.30997/jvs.v8i1.5630>
- Gibson, Ivancevich, Donelly. (1985). Organisasi. Jilid I. Jakarta: Erlangga.
- Hariyati, R. T. S. (2010). Mengenal Systematic Review Theory dan Studi Kasus. *Jurnal Keperawatan Indonesia*. DOI: <https://doi.org/10.7454/jki.v13i2.242>
- Houghton, J. M. ., & Houghton, R. S. (1999). *Decision Points: Boolean Logic for Computer Users and Beginning Online Searchers*. Libraries Unlimited, Inc.
- Ilma, L. N., Dinar, D. E., Hendriana, E. (2022). The Effect of Flexible Working Arrangement on Organizational Commitment. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*. DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.4296>

- Kompas.com. (2022). WFA bagi ASN Tengah Dipersiapkan, untuk Instansi Mana Saja? <https://www.kompas.com/tren/read/2022/05/12/203100365/wfa-bagi-asn-tengah-dipersiapkan-untuk-instansi-mana-saja-?page=all>
- Lathiefa Nur Ilma, Devid Efraim Dinar, Evelyn Hendriana. (2022). The Effect of Flexible Working Arrangement on Organizational Commitment. 2022. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*. DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.4296>
- Muh. Aril Surya Ananda. (2022). Determinasi Produktivitas Kerja: Flexible Working Space, Transformasional Leadership, dan Organization Culture (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1>
- Rifai, A., Maarif, M. F., Sukmawati, A. (2021). Keys to Successful Implementation of Flexible Working Space As a New Normality in Public Organizations. *Business Review and Case Studies Journal*. DOI: <http://dx.doi.org/10.17358/brcs.2.1.23>
- Rolyfian Harefa. (2021). Implementasi Kebijakan Flexi Time di Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan. *Jurnal Sosial dan Teknologi (Sostech)*. DOI: <https://doi.org/10.36418/jurnalsostech.v1i8.167>.
- Setyarini, E., Indriati, F. (2022). Achieving Proactive Work Behavior in the Implementation of Flexible Working Arrangement After Covid-19 Pandemic. *Jurnal Perspektif*. DOI: [10.31289/perspektif.v11i2.6064](https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i2.6064)
- Schermerhorn, J. R. (1986). Productivity Perspectives in Management Development. *Journal of Management Development*. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb051604>
- Simamora, T. V., Mustika, M. D., Sjabadhyni, B. (2019). Effect of Flexible Work Arrangements on Ethical Decision Making: Job Satisfaction as a Mediator. *Jurnal Psikologi Talenta*. DOI: <http://dx.doi.org/10.26858/talenta.v4i2.8486>
- Steers, M. Richard. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Tongam, E. G. et al. (2022). Meneropong Work-Life Balance selama Covid-19: Studi Kasus Aparatur Sipil Negara di Jakarta Pusat (Observing Work-Life Balance during Covid-19: Case Study of Civil Servants in Central Jakarta). *Jurnal Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO)*. DOI: <https://doi.org/10.35912/simo.v2i2.433>
- Windia, N. M. A. L. P., Singh, J. S. K., Rashid, T. A., Arumugam, T. (2020). Reducing Turnover Intention through Flexible Work Arrangement, Supervisor Support, and Employee Engagement: A Study among Female Auditors in Jakarta. *Global Business and Management Research: An International Journal*. <https://www.researchgate.net/publication/349109430>
- Zalafi, Z., Sjabadhyni, B., Suyanto., H. (2019). Increasing ethical decision making through flexible work Arrangement. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*. DOI: <http://dx.doi.org/10.21580/pjpp.v4i2.3043>