

**IMPLEMENTASI FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT
PADA DEPUTI BIDANG HUBUNGAN KELEMBAGAAN
DAN KEMASYARAKATAN, KEMENTERIAN
SEKRETARIAT NEGARA**

Disusun Oleh:

NAMA : SEPTINA TRIYANI
NPM : 2241021027
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister
Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.)



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2024**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Septina Triyani
NPM : 2241021027
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Publik
Judul Tesis : Implementasi Flexible Working Arrangement
(Bahasa Indonesia) pada Deputy Bidang Hubungan Kelembagaan dan
Kemasyarakatan, Kementerian Sekretariat
Negara RI
Judul Tesis : *Implementation of Flexible Working*
(Bahasa Inggris) *Arrangement at the Deputy in Institutional and*
Community Relations, Ministry of State
Secretariat

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA-LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 11 November 2024
Pukul : 09.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA
Sekretaris : Dr. Asropi, M.Si.
Anggota : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.
Pembimbing 1 : Dr. Edy Sutrisno, M.Si.
Pembimbing 2 : Arifiani Widjayanti, M.Si., Ph.D.



KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kasih karunia dan penyertaan-Nya kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan penyusunan tesis berjudul "Implementasi Kebijakan *Flexible Working Arrangement* pada Deputy Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan, Kementerian Sekretariat Negara".

Peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai penerapan *flexible working arrangement* (FWA) karena sejak sebelum Pandemi Covid-19, Kementerian Sekretariat Negara tempat peneliti bekerja telah memulai inisiasi penerapan *remote working* sebagai tindak lanjut arahan Menteri Sekretaris Negara agar setiap pegawai dapat bekerja dengan fleksibel dan merasakan kehidupan kerja yang *happy*, *healthy*, dan *wealthy*. FWA telah mengubah paradigma dalam budaya kerja, yang sebelumnya bekerja harus datang ke kantor, bekerja mulai pukul 7.30 – 16.00 pada hari Senin - Kamis dan 7.30 – 16.30 pada hari Jumat berubah menjadi pola kerja fleksibel yang mengutamakan hasil (*output*). Berbagai manfaat yang ditawarkan dalam pola kerja fleksibel menjadi sangat menarik untuk diteliti dan dipelajari lebih lanjut.

Pada kesempatan ini, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. Edy Sutirno, S.E., M.Si. dan Ibu Arifiani Widjayanti, SP., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing dalam penulisan tesis ini, atas kesabaran, bimbingan, dan motivasi, serta masukannya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Peneliti juga menyampaikan terima kasih kepada Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A., Bapak Dr. Asropi, M.Si., Bapak Dr. Hamka, M.A., dan Bapak Dr. Bambang Giyanto, M.Pd., selaku dosen pembahas pada saat Seminar Proposal dan Seminal Hasil Penelitian, dan Tim Penguji Ujian Tugas Akhir yang telah memberikan saran dan masukan yang sangat berharga dan bermanfaat untuk perbaikan dan penyempurnaan tesis ini.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan pula kepada semua pihak atas setiap bantuan dan dukungan dalam penyusunan tesis ini:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Keluarga besar Deputy Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan, Kementerian Sekretariat Negara;
3. Para narasumber yang tidak dapat saya sebutkan satu demi satu, yang telah meluangkan waktu, dan memberikan data serta informasi yang saya perlukan dalam penelitian ini;
4. Suami tercinta Victor Toto Putra A. dan anak-anak tersayang Kevin, Felix, dan Sean yang telah memberi kesempatan kepada peneliti untuk menempuh

pendidikan Magister, terima kasih atas waktu, pengertian, dukungan dan doanya;

5. Yang terkasih Bapak Siswo Prayitno dan Mama Helena br Sirait yang senantiasa mendukung dalam doa dan memotivasi serta menguatkan;
6. Seluruh pegawai Bagian Administrasi dan Akademik Kemahasiswaan Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah membantu kelancaran studi;
7. Rekan-rekan Magister Terapan Angkatan Tahun 2022 yang senantiasa kompak, saling mendukung, dan berbagi informasi;
8. Semua pihak yang turut membantu peneliti dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini terdapat banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan, untuk itu peneliti terbuka menerima kritik dan saran membangun yang bermanfaat untuk perbaikan ke depan.

Peneliti berharap, kiranya hasil penelitian ini dapat bermanfaat khususnya bagi satuan organisasi Deputy Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan, Kementerian Sekretariat Negara dan bermanfaat dalam memperkaya literatur *flexible working arrangement* bagi peneliti lainnya.

Jakarta, November 2024

Peneliti,

Septina Triyani

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

ABSTRAK

Implementasi Kebijakan Flexible Working Arrangement pada Deputy Bidang
Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan, Kementerian Sekretariat

Negara

Septina Triyani, Edy Sutrisno, Arifiani Widjayanti

septinatriyani@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Kemajuan TIK telah mendorong terjadinya perubahan pola kerja yang dikenal dengan istilah pengaturan kerja fleksibel (FWA). FWA tidak hanya berdampak positif bagi pegawai dan organisasinya, antara lain: untuk meningkatkan fleksibilitas kerja pegawai, kinerja dan kepuasan kerja pegawai, serta *work-life balance*, tetapi juga memberikan dampak negatif dan menghadapi berbagai tantangan dalam implementasinya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor penghambat belum optimalnya implementasi FWA di Kedeputian Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan Kementerian Sekretariat Negara dan memberikan strategi untuk mengoptimalkan FWA. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Berdasarkan pendekatan implementasi kebijakan Merilee S. Grindle, analisis difokuskan pada dua variabel utama, yaitu *content of policy* dan *context of implementation*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi FWA didukung oleh Menteri Sekretaris Negara, dan pimpinan unit organisasi, serta pegawai yang memiliki komitmen tinggi. Namun, faktor krusial penyebab belum optimalnya FWA, yaitu: faktor jenis manfaat, faktor derajat perubahan, faktor sumber daya teknologi, dan faktor pelaksana program. Strategi yang dilakukan untuk mengoptimalkan FWA di Dephubblemmas, antara lain: perbaikan pengaturan FWA melalui kegiatan pemetaan jenis pekerjaan, menentukan jadwal kerja yang jelas, menjaga komunikasi efektif, dan penyusunan SOP FWA; penyelarasan dokumen SOP; mengoptimalkan faktor sumber daya teknologi melalui peningkatan performa aplikasi NADIE, PIAWAI, dan Setneg Point dan penambahan fitur '*offline*', serta pengintegrasian aplikasi perkantoran pendukung FWA; dan peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai.

Kata kunci: *flexible working arrangement; implementasi kebijakan, strategi implementasi, work-life balance*

ABSTRACT

Implementation of Flexible Working Arrangement at the Deputy in
Institutional and Community Relations, Ministry of State Secretariat

Septina Triyani, Edy Sutrisno, Arifiani Widjayanti

septinatriyani@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

The advancement of ICT has driven changes in work patterns known as flexible work arrangements (FWA). FWA not only has a positive impact on employees and their organizations, but also has a negative impact on its implementation. This study aims to analyze the inhibiting factors for the suboptimal implementation of FWA in the Deputy for Institutional and Community Relations of the Ministry of State Secretariat and to provide strategies to optimize FWA. FWA was initiated to improve employee work flexibility, employee performance and job satisfaction, and work-life balance. This study uses a descriptive qualitative method with data collection techniques through in-depth interviews and documentation studies. Based on Merilee S. Grindle's policy implementation approach, the analysis focuses on two main variables, namely policy content and implementation context. The results of the study indicate that the implementation of FWA is supported by the Minister of State Secretary, and organizational unit leaders, as well as employees who have high commitment. However, the crucial factors causing the suboptimal FWA are: the type of benefit factor, the degree of change factor, the technology resource factor, and the program implementer factor. The strategies carried out to optimize FWA in the Deputy in Institutional and Community Relations include: improving FWA arrangements through job type mapping activities, determining clear work schedules, maintaining effective communication, and preparing FWA SOPs; aligning SOPs; optimizing technology resource factors by improving the performance of the NADIE, PIAWAI, and Setneg Point applications and adding 'offline' features, as well as integrating office applications supporting FWA; and increasing employee capacity and competence.

Keywords: flexible working arrangement, policy implementation, strategy

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Rumusan Permasalahan	11
D. Tujuan Penelitian.....	12
E. Manfaat Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Penelitian Terdahulu.....	13
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	20
a. Administrasi Publik	27
b. Kebijakan Publik	29
c. Implementasi Kebijakan	32
d. Flexible Working Arrangement (Pengaturan Kerja Fleksibel)	41
C. Konsep Kunci	50
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	54
A. Metode Penelitian	54
B. Teknik Pengumpulan Data	55
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	58
D. Instrumen Penelitian	59
BAB IV HASIL PENELITIAN	61
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	61
1. Tugas dan Fungsi Satuan Organisasi Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan, Kementerian Sekretariat Negara	61
2. Struktur Organisasi	63
3. Sumber Daya Manusia	66
4. Visi dan Misi	68
B. Hasil Analisis dan Pembahasan	69

1. Faktor-Faktor Penghambat Implementasi FWA Belum Optimal	69
2. Strategi untuk Mengoptimalkan Implementasi FWA.....	104
Standar Operasional Prosedur (SOP) Flexible Working Arrangement (FWA) pada Deputy Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan	106
1. Definisi FWA	106
2. Kategori Pekerjaan dalam FWA.....	106
3. Persyaratan Pelaksanaan FWA.....	107
4. Prosedur Pelaksanaan FWA.....	107
5. Pengaturan untuk Tugas Mendesak dan Tatap Muka.....	108
6. Dukungan Teknologi dan Pemeliharaan Perangkat	108
7. Kewajiban dan Tanggung Jawab Pegawai FWA	108
8. Sanksi Pelanggaran	109
9. Monitoring dan Evaluasi SOP FWA	109
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	113
A. SIMPULAN.....	113
B. SARAN.....	114

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Surat Masuk kepada Presiden, Ibu Negara, dan Mensesneg Kemensetneg Tahun 2019 – 2023
Tabel 1.2	Perbandingan Realisasi Kinerja Satuan Organisasi Dephublemmas Tahun 2020-2023
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu
Tabel 3.1	Daftar Informan
Tabel 4.1	Kekuatan SDM Satuan Organisasi Dephublemmas Berdasarkan Eselon
Tabel 4.2	Kekuatan SDM Dephublemmas Berdasarkan Golongan Pangkat
Tabel 4.3	Kekuatan SDM Dephublemmas Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Tabel 4.4	Hasil Penelitian



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1 Model Implementasi Van Meter Van Horn (1975)
Gambar 2.2 Model Implementasi Edward III
Gambar 2.3 Model Implementasi Merilee S. Grindle (1980)
Gambar 2.4 Kerangka Berpikir
Gambar 3.1 Model Analisis Data Miles dan Huberman (1992)
Gambar 4.1 Struktur Satuan Organisasi Deputy Bidang Hubungan
Kelembagaan dan Kemasyarakatan
Gambar 4.2 Tampilan Aplikasi NADIE Kemensetneg
Gambar 4.3 Tampilan Isi Aplikasi NADIE Kemensetneg
Gambar 4.4 Tampilan Naskah Dinas pada Aplikasi NADIE
Gambar 4.5 Tampilan Aplikasi Setneg Point
Gambar 4.6 Tampilan Isi PIAWAI
Gambar 4.7 Tampilan OKR dan KR
Gambar 4.8 Surat Edaran Sekretaris Kementerian



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

1. Panduan Wawancara
2. Panduan Telaah Dokumen
3. Surat Izin Penelitian
4. Surat Jawaban Penelitian
5. Transkrip wawancara
6. Daftar Riwayat Hidup



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Pola kerja fleksibel atau yang dikenal dengan flexible working arrangement (FWA) telah menjadi topik yang banyak dibicarakan termasuk di sektor publik. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, perubahan tren pola kerja, *work-life balance*, serta dominasi generasi milenial dan generasi Z menjadi pertimbangan semakin banyaknya organisasi yang mengadopsi konsep FWA. “Flexible working adalah istilah luas yang menggambarkan semua praktik kerja di luar model kerja tradisional.”(Selby et al., 2001), adapun FWA didefinisikan sebagai pola kerja yang mengutamakan fleksibilitas, dapat menyesuaikan waktu dan tempat/lokasi kerja yang bervariasi yang terkoneksi dengan jaringan internet (Chung & van der Lippe, 2020; Fadhila & Wicaksana, 2020). FWA mencakup berbagai bentuk pengaturan kerja fleksibel, antara lain fleksibel dalam jam kerja (*flexible working time/FWT*), fleksibel dalam memilih lokasi/tempat kerja (*flexible working space/FWS*), bekerja dari jarak jauh (*teleworking*), *job sharing*, dan *compressed workweeks*.

Negara-negara maju seperti Inggris, AS, Australia, dan Jerman merupakan best practise penerapan pola kerja fleksibel yang bermanfaat baik bagi pemberi kerja maupun pekerja (Ministry of Manpower of Singapore, 2001; Shaari & Amirul, 2023), dan secara global Finlandia memimpin tren pengaturan pola kerja dengan penerapan jam kerja fleksibel yang meningkatkan produktivitas, kualitas hidup, dan penghasilan yang tetap terjamin (Murray, 2019).

Di sektor publik di beberapa negara telah mengadopsi konsep FWA sebagai pola kerja modern seiring dengan kemajuan teknologi informasi dan disrupti yang memungkinkan pelayanan publik dilakukan secara digital. Estonia telah berhasil mentransformasi tata kelola digital melalui TIK, 99%

layanan publik tersedia secara *online* dan dapat diakses sepanjang hari (Nurharyoko et al., 2020). Finlandia sejak tahun 2020 mewajibkan pegawainya memenuhi waktu bekerja selama 40 jam dalam seminggu dan diberikan kebebasan untuk mengatur jam kerja serta tempat bekerja. Penerapan pola kerja fleksibel berdasarkan pada aturan yang diterbitkan Kementerian Tenaga Kerja dan Ekonomi Finlandia dan didukung oleh penerapan *digital government* yang telah mencapai 60% pada tahun 2016, dengan hasil 77% orang Finlandia puas dengan sistem pelayanan kesehatan, 81% puas dengan sistem pendidikan, 75% percaya dengan sistem peradilan, dan 80% percaya dengan kepolisian (Ihsan, 2021).

Di Singapura, PNS menggunakan skema jam kerja fleksibel untuk mengurangi kemacetan lalu lintas pada jam sibuk dan memungkinkan memiliki fleksibilitas untuk memulai dan mengakhiri jam kerja untuk memenuhi kebutuhan keluarga yang lebih baik serta memungkinkan pegawai beristirahat di hari-hari tertentu termasuk pada hari Sabtu (Ministry of Manpower of Singapore, 2001). Di Australia, kebijakan FWA dibuat oleh setiap instansi dengan jumlah total 38 jam kerja seminggu berdasarkan pedoman umum untuk lembaga pemerintah yang diterbitkan oleh Australia Fair Work Ombudsman. Pemerintah New South Wales (NSW) menyampaikan manfaat dalam implementasi kebijakan FWA diantaranya berkaitan dengan *work-life balance*, mempermudah dalam bepergian, membuat pegawai bertahan dalam pekerjaannya, menghemat pemakaian gedung perkantoran, dan terjalinnya kolaborasi antar lembaga yang lebih baik. Selain itu, terdapat pula masalah yang timbul dalam implementasi kebijakan FWA, diantaranya bahwa bekerja secara *face to face* dinilai lebih memungkinkan pegawai untuk lebih kreatif dan juga terkait isu adanya tekanan pada pegawai untuk menunjukkan kinerjanya karena tidak adanya pengawasan langsung (NSW Government, 2017).

Berbagai studi menunjukkan manfaat penerapan FWA di berbagai negara, antara lain: memungkinkan karyawan menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi; manfaat pada aspek psikologis: berkurangnya tekanan psikologis akibat kemacetan, mereduksi stres, mengurangi tekanan pekerjaan, meningkatnya kesempatan mengembangkan

diri dengan mengikuti berbagai seminar/webinar; dan aspek ekonomi seperti menghemat uang untuk hal-hal seperti transportasi, makan siang, dan pakaian kerja; meningkatkan produktivitas, kepuasan organisasi, dan kualitas pelayanan birokrasi, dan lingkungan kerja yang lebih kondusif (Crosbie & Moore, 2004; Tasrin et al., 2021; Dian Bahman dan Al Enzi, 2020; Wheatley, 2017). Selain memberikan berbagai manfaat, FWA juga memberikan dampak negatif. Laporan Eurofound and the International Labour Office dan ILO (2017) mengungkapkan bahwa pola kerja fleksibel dapat mengurangi interaksi sosial, menyamarkan batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, berpotensi menyebabkan bekerja berlebihan dan memicu stres apabila tidak dikelola dengan baik. Selain itu, manajemen kinerja bisa menjadi lebih sulit bagi pegawai yang bekerja dari jarak jauh, menimbulkan perasaan isolasi, dan penurunan peluang promosi karena kurangnya visibilitas di tempat kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Lautsch & Kossek, 2011; Felstead & Jewson, 2002; Golden & Veiga, 2005; Bloom et al., 2015).

Di Indonesia, adopsi FWA di sektor privat: penerapan di Citibank Indonesia yang disebut *How We Work* (HWW), yang memberikan kebebasan kepada pegawai untuk bekerja dari mana saja, dengan pola hibrid bekerja tiga hari dari kantor dan maksimal dua hari dari rumah dalam seminggu. Penerapan di BUMN: PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk dengan skema *Hybrid Working Arrangement* (HWA) yaitu WFO dan WFH. HWA dilaksanakan pada unit yang memiliki fungsi penjualan, marketing, IT, dan networking dengan mengembangkan OKR Dashboard untuk berkomunikasi, melaksanakan, dan memantau pencapaian target dan sasaran perusahaan. Hasil survei yang dilakukan PT Telkom kepada pegawainya terkait manfaat HWA, antara lain: waktu kerja lebih fleksibel, efisiensi waktu di perjalanan, efisiensi biaya transportasi, lebih fokus dalam bekerja, memiliki kesempatan belajar, dan lebih bisa mencapai target; sedangkan manfaat yang diperoleh dengan WFO diantaranya komunikasi dapat dilakukan secara langsung, fasilitas memadai, lebih mudah mengakses dokumen fisik/data, dan jam kerja lebih jelas. Hasil penilaian implementasi kebijakan HWA di Telkom Group tahun 2023 menunjukkan bahwa 84% FWA berdampak positif pada produktivitas para

telkomers dan implementasinya dinilai dapat sebagai strategi yang tepat guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan peningkatan retensi pegawai terhadap perusahaan (Aprinawati & Siahaan, 2024).

Implementasi FWA di sektor publik masih tergolong baru dan menghadapi berbagai tantangan, antara lain budaya organisasi, regulasi, infrastruktur teknologi, dan sulitnya pengawasan terhadap kerja pegawai (Choi, 2018). Plt. Kepala BKN dalam rakor kepegawaian 2022 menyebutkan bahwa terdapat 34,57 persen ASN masuk dalam kategori *deadwood*, dan 30 persen ASN tidak dapat bekerja pada saat WFH di masa pandemi Covid-19 karena tidak memahami cara penggunaan teknologi digital (belum mempunyai kapabilitas dalam penggunaan teknologi); adanya pola pikir lama yang menganggap bekerja harus di kantor supaya bisa diawasi dan kurang bisa beradaptasi dengan perubahan Gebrena (2023). Namun demikian, kebijakan FWA sangat mungkin diterapkan dalam birokrasi dengan melihat pengalaman implementasi WFH selama pandemi Covid-19 yang menunjukkan hasil yang positif di mana produktivitas pegawai tetap terjaga.

Kemajuan teknologi, informasi, dan komunikasi (TIK) yang pesat, dan dominasi generasi yang native digital pada ASN juga turut mendorong perlunya adopsi FWA di birokrasi. Hasil survei Kemenpan dan RB terhadap sekitar 50.000 ASN pada tahun 2022 diketahui bahwa 90,73% ASN mampu memenuhi target kerja selama FWA, 90,22% ASN merasa puas dengan FWA, 85% pimpinan unit kerja merasa puas dengan FWA, 92,69% ASN dan 86,9% pimpinan organisasi berkomitmen dalam bekerja dengan sistem FWA. Berdasarkan hasil survei tersebut, manfaat FWA yang dirasakan ASN sama dengan manfaat yang dirasakan oleh pegawai PT Telkom, sedangkan dampak negatif yang dirasakan, antara lain: peningkatan beban kerja dan ketidakjelasan jam kerja, tantangan seperti kurangnya dukungan perangkat teknologi dan kemampuan karyawan untuk menggunakannya. Kemenpan dan RB juga telah menetapkan tujuh aspek yang harus dipenuhi oleh instansi untuk melaksanakan FWA, yaitu adanya visi, misi, dan strategi kebijakan FWA, *cascading* kinerja organisasi ke dalam kinerja individu, pemetaan profil pegawai, ketersediaan infrastruktur dan teknologi, digitalisasi proses bisnis, ketersediaan sarana dan

fasilitas, dan kestabilan listrik dan internet. Sampai dengan tahun 2023, penerapan FWA telah diujicobakan oleh beberapa institusi pemerintah, diantaranya: *Flexible Working Space (FWS)*, *Activity Based Workplace*, dan pola kerja 3:1 di Kementerian Keuangan, penerapan FWA dalam bentuk jam kerja khusus di mana pegawai dengan jam kerja khusus antara pukul 06.00 - 21.00 WIB dengan *Integrated Digital Workplace* dan *Smart Office* yaitu optimalisasi FWA dengan mengedepankan aplikasi digital di Kementerian Perencanaan Pembangunan/Bappenas.

Penerapan FWA di Kemensetneg sejalan dengan digitalisasi yang dilakukan dengan mengacu pada agenda nasional transformasi digital sebagaimana tertuang dalam Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE, antara lain: mengubah cara kerja analog menjadi digital melalui pembangunan *e-government*, diantaranya: (1) pembangunan aplikasi kepegawaian: pelayanan pengajuan kenaikan pangkat, pensiun, dan jabatan fungsional jenjang utama (SIAPP) dan pelayanan penyediaan perincian penghasilan pegawai (SIPP); (2) aplikasi untuk peningkatan pelayanan kepada masyarakat: penggunaan sistem korespondensi elektronik: SPDE yang saat ini berubah menjadi NADIE, aplikasi untuk melacak tahapan penyelesaian produk hukum secara real time melalui internet (SIARPUU), aplikasi pengaduan masyarakat, pengelolaan agenda Presiden, dan berbagai inovasi lainnya (*Inovasi*, n.d.).

Digitalisasi yang telah dilakukan semakin memudahkan kerja pegawai dan mendukung pola kerja fleksibel sehingga dapat meningkatkan pelaksanaan tugas dan fungsinya dalam memberikan dukungan pelayanan kepada Presiden RI dan/atau Wapres RI. Menteri Sekretaris Negara (Mensesneg), Pratikno dalam berbagai kesempatan, mengungkapkan bahwa:

“Birokrat terus-menerus terjebak dalam kedisiplinan semu sistem birokrasi. Sistem kerja birokrasi telah membuat birokrat sulit mencari waktu guna mengerjakan hal-hal kreatif, hal-hal yang sebenarnya berpotensi menyelesaikan banyak persoalan. Parameter kinerja masih sering diukur berdasarkan proses, bukan hasil akhir atau dampak yang diberikan. Kalau pekerjaan bisa diselesaikan dalam waktu 4 jam, mengapa harus bekerja selama 8 jam? Kalau bisa bekerja di rumah, apakah harus melakukan di kantor? Kalau rapat bisa dilakukan secara virtual, mengapa harus bertemu langsung sehingga berpotensi menambah kemacetan? Jika lebih baik kerja

kantoran bergiliran (sif), mengapa harus berbarengan? Bahkan, jika melihat dampak yang lebih luas ternyata kita bisa mengurangi emisi gas karbon secara signifikan hanya dengan mengurangi jumlah jam kerja”.

Sebagai tindak lanjut arahan Mensesneg, Kemensetneg menginisiasi penerapan *remote working* yang diawali dengan *pilot project* penerapan kebijakan *smart working* dalam bentuk *remote working* sebagai bagian dari reformasi birokrasi Kemensetneg bidang penataan dan penguatan organisasi. Kunci keberhasilan reformasi birokrasi diantaranya dapat dilakukan dengan penguatan manajemen ASN, transformasi layanan berbasis teknologi, dan adaptasi pola kerja baru (FWA) dengan tetap mempertahankan produktivitas (Sembiring, 2022). Ujicoba *remote working* dilaksanakan di lima unit kerja, yaitu pada Asdep Perlindungan Sosial dan Penanggulangan Bencana, Setwapres; Asdep Infrastruktur, Energi, dan Tata Ruang, Setwapres; Asdep Hubungan Luar Negeri, Setwapres, Biro Infodatek (khusus untuk jabatan fungsional Pranata Komputer); dan Biro KTLN (khusus pejabat dan pegawai Bagian Perjalanan Dinas Luar Negeri). Pengaturan alokasi pegawai yang melaksanakan *remote working* dan jenis pekerjaan yang dapat dilakukan secara jarak jauh dilakukan oleh pimpinan unit kerja sesuai dengan kebutuhan dengan pencatatan kehadiran dilakukan secara *online* melalui intranet Kemensetneg.

Pada awal Maret 2020, terjadi Pandemi Covid-19 yang memaksa dilakukannya penerapan *remote working* di seluruh unit kerja di lingkungan Kemensetneg dalam bentuk tugas kedinasan di dalam kantor (*work from office/WFO*), tugas kedinasan jarak jauh termasuk kerja dari rumah (*WFH*), dan tugas kedinasan bergiliran (*shift working*) yang pelaksanaannya mengacu pada ketentuan dalam SE Sekretaris Kementerian No. 1/2020, utamanya dalam pencatatan kehadiran dan penggunaan aplikasi persuratan elektronik SPDEOpen. Penerapan ketiga bentuk pola kerja FWA terus dilanjutkan sampai dengan saat ini berdasarkan SE Deputy AA No. 2/2023 mengenai petunjuk pelaksanaan FWA di lingkungan Kemensetneg. Penerapan FWA di lingkungan Kemensetneg bersifat opsional yang pengaturannya disesuaikan dengan kebutuhan dan bidang tugas masing-masing satuan organisasi sehingga tidak semua satuan organisasi di lingkungan Kemensetneg menerapkan kebijakan FWA tersebut. Salah satu satuan organisasi di lingkungan Kemensetneg yang

konsisten menerapkan kebijakan FWA adalah Deputy Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan atau Dephublemmas. Dephublemmas menyelenggarakan tugas pemberian dukungan teknis, administrasi, dan analisis dalam penyelenggaraan hubungan dengan lembaga negara, lembaga nonstruktural, lembaga daerah, organisasi kemasyarakatan, organisasi politik, badan usaha, dan penanganan pengaduan masyarakat kepada Presiden, Wakil Presiden dan/atau Menteri, serta penyiapan dan analisis bahan kebijakan Menteri. Dephublemmas memiliki peran strategis dalam pelaksanaan hubungan antara Presiden dengan stakeholder yang dibagi dalam tiga tugas utama: 1) penanganan permohonan agenda kepresidenan dan aspirasi dari seluruh stakeholder yang disampaikan dalam bentuk surat maupun secara langsung. Surat-surat tersebut merupakan salah satu sarana komunikasi dan bentuk hubungan antara Presiden/Wakil Presiden, Ibu Negara, dan Mensesneg dengan seluruh elemen baik lembaga negara, lembaga pemerintah, lembaga nonpemerintah, dan masyarakat; 2) melaksanakan hubungan kelembagaan dengan stakeholder dalam bentuk pemantauan kegiatan, pelaksanaan rapat-rapat koordinasi, pelayanan pidato kenegaraan, dan pelaksanaan hubungan kelembagaan lainnya. Stakeholder Dephublemmas diantaranya: lembaga negara yang meliputi DPR, DPD, MPR, MK, MA, KY, dan BPK sebagaimana disebutkan dalam UUD 1945; lembaga negara yang dibentuk berdasarkan UU, diantaranya Kejaksaan Agung, OJK, LPS, Komnas HAM, KPK, KPI, KPPU, KKR, KPAI, dan Ombudsman RI; Baparekraf, BPKP, LKPP, dan Lemhanas; 34 kementerian; 27 LPNK; sekitar 100-an LNS; lembaga daerah; 431.465 ormas yang terdaftar di Kemendagri, Kemenlu, dan Kemenkumham; badan usaha; organisasi politik; dan lembaga pendidikan.

Tabel 1.1
Data Surat masuk kepada Presiden RI, Ibu Negara, dan Mensesneg
Kementerian Sekretariat Negara Tahun 2019 – 2023

No.	Tahun	Jumlah surat
1.	Juni – Desember 2019	16.704 surat
2.	Januari – Desember 2020	35.592 surat
3.	Januari – Desember 2021	45.373 surat
4.	Januari – Desember 2022	47.978 surat
5.	Januari – Desember 2023	44.774 surat

Sumber: Biro Tata Usaha dan Arsip Kepresidenan

Berdasarkan data surat masuk yang diterima Kemensetneg sebagaimana tampak pada tabel 1.1. di atas menunjukkan bahwa korespondensi sebagai sarana komunikasi lembaga negara, lembaga nonstruktural, lembaga daerah, ormas, orpol, badan usaha, dan seluruh elemen masyarakat lainnya dengan Presiden RI dan/atau Wakil Presiden, Ibu Negara, dan Menteri Sekretaris Negara sangat dinamis dan setiap tahunnya jumlah surat yang disampaikan fluktuatif.

Capaian kinerja selama penerapan FWA dalam bentuk *hybrid* WFO dan WFH di masa pandemi Covid-19 tahun 2020-2023 tampak pada laporan kinerja Dephubblemmas, sebagaimana tabel berikut.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Tabel 1.2
Perbandingan Realisasi Kinerja Satuan Organisasi Deputy Bidang Hubungan
Kelembagaan dan Kemasyarakatan Tahun 2020-2023

Indikator Kinerja	Tahun 2020			Indikator Kinerja	Tahun 2021			Tahun 2022			Tahun 2023		
	T	R	C		T	R	C	T	R	C	T	R	C
Persentase dukungan hubungan kelembagaan dan kemasyarakatan yang ditindaklanjuti Presiden	100 %	100%	100%	Indeks kualitas analisis hubungan kelembagaan dan kemasyarakatan kepada Presiden dan/atau Wakil Presiden	2,72 Skala 4	3,0 Skala 4	100%	2,84 Skala 4	3,11 Skala 4	100%	2,95 Skala 4	3,10 skala 4	100%
				Indeks kualitas analisis hubungan kelembagaan dan kemasyarakatan kepada Menteri Sekretaris Negara	2,72 Skala 4	2,9 Skala 4	100%	2,84 Skala 4	3,04 Skala 4	100%	2,95 Skala 4	3,09 skala 4	100%
-	-	-	-	Indeks kualitas analisis kebijakan kepada Menteri Sekretaris Negara	2,72 Skala 4	2,81 Skala 4	100%	2,76 Skala 4	2,96 Skala 4	100%	2,91 Skala 4	2,98 skala 4	100%
Persentase pengaduan masyarakat kepada Presiden, Wakil Presiden, dan/atau	35%	36,64 %	100%	Persentase pengaduan masyarakat kepada Presiden, Wakil Presiden, dan/atau Menteri Sekretaris Negara yang ditinggalkan	20%	24,97 %	100%	37%	60,6%	100%	48%	51,56 %	100%
				Indeks kualitas analisis pengaduan masyarakat	2,92 Skala 4	3,26 Skala 4	100%	2,96 Skala 4	3,01 Skala 4	100%	3,30 Skala 4	3,30 Skala 4	100%
Menteri Sekretaris Negara yang ditindaklanjuti				kepada Presiden dan/atau Wakil Presiden	4	4		4	4		4	4	
				Indeks kualitas analisis pengaduan masyarakat kepada Menteri Sekretaris Negara	2,92 Skala 4	3,26 Skala 4	100%	2,96 Skala 4	3,01 Skala 4	100%	2,96 Skala 4	3,01 Skala 4	100%

Keterangan: T= Target; R= Realisasi; dan C= Capaian

Sumber: Laporan Kinerja Deputy Bidang Hublemmas Tahun 2023

Berdasarkan data capaian kinerja Dephublemmas tahun 2020-2023 menunjukkan bahwa penerapan kebijakan FWA dengan model hybrid WFO dan WFH pada Dephublemmas dapat menjaga produktivitas dan kinerja individu maupun organisasi yang tetap tinggi. Dengan berkaca kepada pengalaman penerapan FWA sepanjang tahun 2020-2023 tersebut dan kesesuaian karakteristik tugas dan fungsi Dephublemmas, maka FWA terus diterapkan di satuan organisasi Dephublemmas.

Pelaksanaan kebijakan FWA di Dephublemmas tidak hanya memberikan manfaat namun juga berdampak negatif dan menghadapi berbagai tantangan. Menurut penuturan salah satu Asdep di lingkungan Dephublemmas mengemukakan bahwa:

“...sering mengalami ketika menghubungi pegawai yang sedang FWA tidak segera direspon dengan bermacam alasan: sedang tidak memegang HP, sedang di jalan, atau sedang melakukan kegiatan lain. Sebagai pimpinan, saya sulit untuk mengawasi apakah dia benar-benar bekerja ketika FWA, paling cek di aplikasi apakah ada kerjaan yang masuk dari

pegawai yang FWA atau tidak. Dulu waktu Covid, ada jadwal siapa saja yang WFO dan WFH, sekarang malah tidak ada jadwal yang jelas, kantor jadi sering sepi di Senin atau Jumat karena banyak yang FWA. Jadi kalau ada arahan dadakan dari Deputy untuk mendampingi atau mewakili rapat atau menerima audiensi jadi susah.” (wawancara tanggal 26 Maret 2024)

Dari pernyataan tersebut, diketahui bahwa terdapat dampak negatif dan kendala dalam pelaksanaan FWA, yaitu: adanya pegawai yang kurang responsif saat FWA, kesulitan melakukan pengawasan, pelaksanaan yang belum diatur dengan baik menyebabkan kantor sepi pada hari Senin atau Jumat yang berdampak terhambatnya pelaksanaan tugas yang sifatnya mendesak dan memerlukan kehadiran secara fisik. Permasalahan lainnya yang dihadapi dalam pelaksanaan FWA sebagaimana pengalaman beberapa analis kebijakan yang mengungkapkan bahwa:

“kita tahu dukungan teknologi seperti kecepatan koneksi internet belum sesuai harapan, aplikasi persuratan dan naskah dinas ‘NADIE’ juga masih sering mengalami gangguan/error/lemot, fitur editing juga belum sesuai harapan, dan belum adanya mekanisme pada sistem yang secara otomatis “frozen atau berhenti” ketika pegawai sedang cuti atau di luar hari kerja (Sabtu, Minggu, hari libur nasional dan keagamaan) dan berakibat disposisi atau arahan pimpinan jalan terus. Nah, kita sebagai analis selalu terkoneksi dengan pekerjaan dan batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi malah jadi tidak jelas. Kebijakan FWA juga belum diterapkan di instansi lain, jadi untuk rapat-rapat sudah luring semua meskipun kadang masih ada yang daring juga tapi jarang. (AUW, RP, dan S, wawancara tanggal 15 Mei 2024)

Dengan melihat berbagai fenomena sebagaimana diuraikan sebelumnya, di mana tujuan sebagaimana ditetapkan dalam SE Deputy Bidang Administrasi Aparatur yang digunakan sebagai dasar penerapan di Dephubblemmas adalah untuk meningkatkan efektivitas kerja, produktivitas, kualitas kerja, mewujudkan perilaku dan hubungan kerja positif, dan *work-life balance*. Namun, dalam pelaksanaannya terdapat berbagai hambatan yang menyebabkan belum tercapainya tujuan penerapan FWA secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab belum optimalnya implementasi kebijakan FWA sebagai pola kerja baru dalam pelaksanaan tugas dan fungsi hubungan kelembagaan dan kemasyarakatan, dan menyusun strategi implementasi FWA guna optimalisasi FWA dengan

menggunakan pendekatan teori implementasi kebijakan Merilee S Grindle untuk digunakan dalam konteks Dephubblemmas. Dephubblemmas dipilih sebagai lokus penelitian dengan mempertimbangkan Dephubblemmas merupakan salah satu satuan organisasi yang tetap konsisten dalam menerapkan kebijakan FWA; dalam pelaksanaan tugasnya berinteraksi dengan multi stakeholder sehingga dapat semakin memperkaya wawasan terkait implementasi FWA; dan mudah dalam mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Melalui penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi dan memberikan rekomendasi praktis guna mengoptimalkan penerapan kebijakan FWA di Dephubblemmas sehingga dapat meningkatkan dukungan administrasi, teknis, dan analisis kepada Presiden, Wapres, Ibu Negara, dan/atau Mensesneg.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka identifikasi masalah yang dijadikan bahan penelitian, yaitu:

1. Adanya pegawai yang kurang responsif saat melaksanakan FWA berakibat menghambat alur kerja, utamanya yang bersifat mendesak;
2. Ketidakseimbangan kehadiran pegawai berakibat mengganggu operasional kantor dan dapat menimbulkan ketidakpuasan stakeholder yang datang langsung ke kantor;
3. Dukungan sumber daya teknologi yang kurang optimal dapat berakibat menurunkan efisiensi dan efektivitas kerja
4. Batasan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang tidak jelas berdampak pada tidak tercapainya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, menyebabkan stres pegawai dan menurunkan produktivitas;

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, memberikan gambaran rumusan masalah penelitian ini, yaitu:

1. Mengapa kebijakan FWA pada satuan organisasi Dephublemmas, Kemensetneg belum optimal?
2. Bagaimana strategi untuk lebih mengoptimalkan kebijakan FWA pada satuan organisasi Dephublemmas, Kemensetneg?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi belum optimalnya penerapan kebijakan FWA pada satuan organisasi Dephublemmas, Kemensetneg; dan
2. Memberikan rekomendasi praktis mengenai strategi mengoptimalkan kebijakan FWA pada satuan organisasi Dephublemmas, Kemensetneg

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memperkaya literatur mengenai implementasi kebijakan FWA di sektor publik (instansi pemerintah);
 - b. Memberikan wawasan dan pengetahuan mengenai implementasi kebijakan publik khususnya dalam pelaksanaan kebijakan FWA di instansi pemerintah.
2. Manfaat Praktis
 - a. memberikan gambaran secara komprehensif tentang implementasi kebijakan FWA sebagai pola kerja baru (manfaat dan tantangan) pada satuan organisasi Dephublemmas, Kemensetneg;
 - b. temuan dari penelitian dapat memberikan masukan guna lebih mengoptimalkan kebijakan FWA di satuan organisasi Dephublemmas dan instansi Kementerian Sekretariat Negara guna meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas pegawai, serta memberikan referensi bagi instansi lainnya.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab IV mengenai implementasi kebijakan *flexible working arrangement* (FWA) pada satuan organisasi Deputy Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan dengan menggunakan model implementasi kebijakan Merilee S. Grindle (1980), dapat diambil simpulan:

1. Faktor yang menyebabkan belum optimalnya pelaksanaan FWA di Dephubblemmas, yaitu: faktor jenis manfaat yang belum optimal, tingkat perubahan yang dicapai belum didukung dengan penyelarasan SOP, kapasitas dan kompetensi pelaksana program yang masih perlu ditingkatkan, utamanya terkait literasi digital. Ditemukan kelemahan pada teori Grindle yaitu belum adanya faktor teknologi. Untuk itu, peneliti menambahkan faktor teknologi dalam penerapan FWA. Berdasarkan hasil wawancara terkait faktor teknologi diketahui faktor teknologi belum memberikan dukungan optimal sehingga menyebabkan belum optimalnya FWA.
2. Strategi yang diusulkan untuk mengoptimalkan pelaksanaan kebijakan FWA, yaitu: 1) optimalisasi jenis manfaat melalui pemetaan jenis pekerjaan, penetapan jadwal kerja, komunikasi yang efektif, dan pembuatan SOP FWA; 2) melakukan penyelarasan SOP permohonan dan penyampaian aspirasi dari Lembaga Negara dan Lembaga Pemerintah; Lembaga Non Pemerintah kepada Presiden, Wakil Presiden, dan/atau Menteri Sekretaris Negara; 3) memperkuat infrastruktur dan peningkatan performa aplikasi NADIE, PIAWAI, dan Setneg Point sehingga pegawai dapat bekerja tanpa kendala teknis yang signifikan, serta penambahan/pengembangan fitur yang secara otomatis beralih ke mode *offline* pada aplikasi NADIE pada saat jam kerja pegawai telah selesai jam kerja/terpenuhi; dan 4) meningkatkan kapasitas dan kompetensi pegawai sebagai pelaksana kebijakan FWA melalui pengikutsertaan dalam pelatihan pengembangan

kompetensi digital, serta melakukan sharing session dengan menghadirkan narasumber kompetensi di bidang TIK.

B. SARAN

Dengan mempertimbangkan hambatan dan tantangan, serta faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya pelaksanaan FWA pada Dephublemmas, peneliti menyampaikan saran:

1. Unit Asdep LNLP, Asdep LNP, Asdep Pengaduan Masyarakat, dan Asdep Pengelola Bahan Kebijakan mulai melakukan pemetaan jenis pekerjaan pada unit masing-masing, membuat jadwal FWA bulanan untuk pegawai yang FWA, dan mengirimkan perwakilan pegawai dari masing-masing unit kerja untuk membahas dan menyusun SOP FWA serta penyelarasan SOP guna mengoptimalkan manfaat FWA di Dephublemmas.
2. Dephublemmas mengusulkan kepada Sekretaris Kementerian untuk segera melakukan perbaikan dan peningkatan performa aplikasi NADIE termasuk penambahan fitur '*offline*' dan notifikasi pada aplikasi NADIE guna memberikan batasan waktu bekerja yang jelas; dan pengintegrasian aplikasi perkantoran pendukung FWA, yaitu NADIE, PIAWAI, dan Setneg Point ke menjadi satu *platform* agar penggunaannya lebih efektif dan efisien.
3. Dephublemmas mengirimkan pegawai untuk mengikuti pelatihan yang relevan untuk meningkatkan literasi digital dan peningkatan kapasitas digital ke Pusat Pengembangan Kompetensi ASN (PPKASN) Kemensetneg; berkolaborasi dengan perusahaan teknologi untuk mengadakan sesi berbagi pengetahuan (*knowledge-sharing sessions*) tentang teknologi terkini, inovasi digital, dan transformasi digital di sektor pemerintahan.
4. Penelitian ini memiliki keterbatasan, utamanya dalam menggali faktor-faktor lain yang mempengaruhi penerapan kebijakan FWA yang optimal. Untuk itu, disarankan untuk penelitian selanjutnya agar mengintegrasikan faktor-faktor lain seperti budaya organisasi dan aspek regulasi guna memperluas analisis dan memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai pendukung dan penghambat penerapan FWA secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, S. Z. (2016). *Kebijakan Publik* (3rd ed.). Salemba Humanika.
- A.G. Subarsono. (2005). *Analisis Kebijakan Publik Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Akbar Arrozaq, M., Aulia Ilham, M., Siregar, S., Yoga Trihartanto, M., Zulfikar Trysnawan, M., Wahyuni Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Bahan dan Barang Teknik, I., & Sangkuriang No, J. (n.d.). Mengkaji Penerapan *Work From Everywhere* di Lingkungan Kerja Aparatur Sipil Negara
- Akbar, R. I., Studi, M. P., & Hartini, M. (n.d.). Implementasi *Flexible Working Space* dan *Flexible Working Hour* di Direktorat Jenderal Pajak
- Aprinawati, & Siahaan, E. (2024, May 7). *Flexible Working Arrangement* adalah Strategi Tepat di Era Disrupsi Saat ini. *Analisa Daily*. <https://analisa.link/1052261/>
- Asropi, A., 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*, 18(1), 1–16. <https://doi.org/10.24258/jba.v18i1.1011>
- Barbieri, L. (2022). *Successful Remote Working Succinctly* Foreword by Daniel Jebaraj. www.syncfusion.com.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). *Does working from home work? Evidence from a chinese experiment*. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Choi, S. (2018). *Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support*. *Public Personnel Management*, 47(1), 26–50. <https://doi.org/10.1177/0091026017738540>
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). *Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction*. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Creswell, J. W. (1994). *Research design qualitative & quantitative approaches*. Sage.

- Crosbie, T., & Moore, J. (2004). *Work-life Balance and Working from Home. Social Policy and Society*, 3(3), 223–233.
<https://doi.org/10.1017/s1474746404001733>
- Daniel A. Mazmanian, & Paul A. Sabatier. (1983). *Implementation and Public Policy*. Scott Foresman
- Dye, T. R. (n.d.). *Understanding public policy*.
- Fadhila, A. A., & Wicaksana, L. (2020). Sistematis Review: Flexible Working Arrangement (FWA) Sebagai Paradigma Baru ASN di Tengah Pandemi Covid-19 *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 15(2).
<https://doi.org/10.20961/sp.v15i2.44542>
- Felstead, A., & Jewson, N. (2002). *Opportunities to work at home in the context of work-life balance. In Human Resource Management Journal (Vol. 12)*.
- Fried, J., & Hansson, D. H. (n.d.). *Remote: Office Not Required - PDFDrive.com*.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). *The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gebrena, M. R. (2023, May 15). Menimbang Kembali “Flexible Working” untuk ASN. <https://News.Detik.Com/Kolom/d-6721049/Menimbang-Kembali-Flexible-Working-Untuk-Asn>.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Grindle, M. S. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton University Press.
- Haudi. (2021). *Kebijakan Publik*
<https://www.researchgate.net/publication/352560376>
- Haura, A., Safita Sari, D., & Muhammad, F. (n.d.). Implementasi Work From Anywhere (WFA) Sebagai Model Sistem Kerja Masa Depan ASN Indonesia

- Ida Nurlatifah. (2023, June 15). *Strategi Efektif Mengelola Kerja Jarak Jauh dalam Era Kerja Fleksibel*.
- Ihsan, D. N. (2021, August 11). Jam Kerja Fleksibel ala Finlandia: Gaji Tetap Tinggi, Pekerja Lebih Bahagia. *News.Solopos.Com*.
<https://news.solopos.com/jam-kerja-fleksibel-ala-finlandia-gaji-tetap-tinggi-pekerja-lebih-bahagia-1144842>
- James E. Anderson. (2003). *Public Policymaking: An Introduction*.
- Keban, Y. T. (2008). Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu. Gaya Media.
- Lautsch, B. A., & Kossek, E. E. (2011). *Managing a blended workforce. Telecommuters and non-telecommuters. Organizational Dynamics*, 40(1), 10–17. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.10.005>
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman - *Qualitative Data Analysis_ An Expanded Sourcebook-Sage Publications, Inc (1994)*. (n.d.).
- Miftah Thoha. (2008). Ilmu Administrasi Publik Kontemporer. Kencana.
- Ministry of Manpower of Singapore. (2001). *flexible-work-arrangements*.
- Murray, J. (2019). *Is “flexibility stigma” driving women out of offices? BBC.Com*.
<https://www.bbc.com/worklife/article/20190913-is-flexibility-stigma-driving-women-out-of-offices>
- Noviati, M., Wati, I., & Sugeng Santoso, dan. (2021). Strategi Penerapan *Flexible Working Arrangement* Di Masa Pandemi Covid-19 Pada Biro Kepegawaian Dan Organisasi Kementerian Perhubungan. In *Jurnal JDM* (Vol. 4, Issue 2).
<https://covid19.go.id/>,
- NSW Government. (2017). *Flexible Working in Government*.
<http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/04/25/millennials->
- Nugroho Riant. (2003). Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi.
- Nurharyoko, G. O., Pramudita, A., & Nugroho, R. B. B. (2020). Inovasi Birokrasi: Membuat Kerja Birokrat Lebih Bermakna (Nurharyoko Gogor Oko, Pramudita Ayodha, & Nugroho RH Bambang B, Eds.; Cetakan Pertama). PT Gramedia.

- Perdana, A. (2022, February 3). *Work Life Balance: Arti, Manfaat, Cara Mewujudkan, dan Faktor yang Mempengaruhi*. Glints.Com.
- Purwanti, H. (2023, June 6). Cara Mencapai *Work-Life Balance*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-jakarta/baca-artikel/16181/Cara-Mencapai-Work-Life-Balance.html>
- Ruth, E., Sirait, E., & Nugroho, B. A. (2021). *The Effectiveness of Flexible Working Arrangements as a Form of Digital Transformation from the Perspective of Indonesian Government Employees*. In *Journal of Information Technology and Its Utilization* (Vol. 4).
- Selby, C., Wilson, F., Korte, W., Millard, J., & Carter, W. (2001). *Flexible Working Handbook*.
- Shaari, S. C., & Amirul, S. R. (2023). *Flexible Working Arrangements (FWAs) in Malaysia: The Missing Component of the Right to Disconnect*. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1181(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1181/1/012013>
- Simon, H. A., Thompson, V. A., & Smithburg, D. W. (2017). *Public Administration*.
- Suganda, Y. (2021, May 27). *Flexible Work Arrangement dan Birokrasi Kelas Dunia*. *News.Detik.Com*. <https://news.detik.com/kolom/d-5583297/flexible-work-arrangement-dan-birokrasi-kelas-dunia>
- Suryanto, A. (2023). *Tranformasi Administrasi Publik Menjawab Tantangan Era Disrupsi*. LAN RI.
- Tasrin, krismiyati, Wahyuadianto, A., Pratiwi, P., & Masrully, M. (2021). *Evaluation Study of the Implementation of Flexible Working Arrangement in Public Sector Organization during Covid-19 Pandemic*. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 28(3). <https://doi.org/10.20476/jbb.v28i3.1274>
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework*. *Administration & Society*, 6(4), 445–488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- William-N.-Dunn- Pengantar Analisis Kebijakan Publik, *Gadjah-Mada-University-Press-2003_compressed-1* (1). (n.d.).

Peraturan Perundang-undangan

Undang-undang No. 20/2023 tentang ASN

Perpres No. 21/2023 tentang hari kerja dan jam kerja instansi pemerintah dan pegawai ASN

SE Mensesneg 1/2020 yang mengatur mengenai sistem kerja di normal baru di Kemensetneg

SE Sekretaris Kementerian No.1/2020 mengenai pilot project implementasi kebijakan RW di Kemensetneg

SE Sekretaris Kementerian No. 02/2020 mengenai ketentuan perluasan implementasi RW guna mencegah penularan Covid-19 di Kemensetneg

SE Deputy AA Nomor 2 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan FWA di Lingkungan Kemensetneg



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**