

SKRIPSI



PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KETERIKATAN PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA DALAM KINERJA DI BIRO ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA

Disusun oleh:

Nama : Eka Lusyana

NPM : 2320721006

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, TAHUN 2026



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

**PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP
KETERIKATAN PEGAWAI APARATUR SIPIL
NEGARA DALAM KINERJA DI BIRO ORGANISASI
DAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKRETARIAT
JENDERAL KEMENTERIAN KESEHATAN
REPUBLIK INDONESIA**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana Terapan
Oleh**

**Nama : Eka Lusyana
NPM : 2320721006
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur**

SKRIPSI

**PROGRAM SARANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, TAHUN 2026

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Eka Lusyana
NPM : 2320721006
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Aparatur
Judul : Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Keterikatan
Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Kinerja Di Biro
Organisasi Dan Sumber Daya Manusia Sekretariat
Jenderal Kementerian Kesehatan Republik Indonesia

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada 8 Juni 2026

Pembimbing



(Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA)

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta pada **15** Juni 2026



Ketua merangkap Anggota

(Bambang Suhartono, S.Sos., ME)

Sekretaris merangkap Anggota

(Dr. Achmad Djatmiko, MA)

Anggota

(Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA)

SURAT PERYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Eka Lusyana

NPM : 2320721006

Jurusan Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Keterikatan Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Kinerja Di Biro Organisasi Dan Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan Republik Indonesia merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 15 Juni 2026

Penulis,



(Eka Lusyana)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, serta petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Keterikatan Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Kinerja Di Biro Organisasi Dan Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan Republik Indonesia” dengan baik dan tepat waktu.

Tugas akhir ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada program studi yang penulis tempuh. Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak, penyusunan karya ilmiah ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan, arahan dan doa yang tidak pernah berhenti kepada penulis.
2. Bapak Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, panduan serta dukungan selama proses kegiatan serta penyusunan laporan tugas akhir.
3. Bambang Suhartono, S.Sos., ME dan Dr. Achmad Djatmiko, MA selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan, kritik, saran, serta arahan yang membangun kepada penulis selama proses penyusunan dan penyempurnaan penelitian ini, sehingga karya ilmiah ini dapat diselesaikan dengan lebih baik.
4. Bapak Efnu Kriswantoro, S.Kom selaku pembimbing instansi dalam kegiatan yang telah memberikan ilmu serta bimbingan yang tak ternilai.
5. Seluruh pegawai Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia yang telah senantiasa berpartisipasi menjadi responden.
6. Bapak dan Ibu Bagian Administrasi dan Akademik Kemahasiswaan (BAAK) yang telah membantu dan memfasilitasi penulis dalam pelaksanaan tugas akhir.
7. Adik tercinta Dewi Retno Kasih yang selalu memberikan doa, dukungan,

semangat, serta keceriaan kepada penulis.

8. Abi Yazid Al Bastomi yang selalu memberikan dukungan, semangat, perhatian, serta menemani penulis dalam berbagai proses penyusunan karya ini.
9. Seluruh teman angkatan ada Khairunisa Alhakimah, Latifah Ratantri, dan Andhika Abhitah Daffa serta pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas bantuan dan dukungan selama menyusun tugas akhir.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih jauh dari kata sempurna dan memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan masukan dan saran yang konstruktif dari semua pihak dengan tujuan masukan dan saran tersebut dapat menyempurnakan kembali tugas akhir telah dibuat sehingga dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi pembaca.

Jakarta, 15 Juni 2026



Eka Lusyana

ABSTRAK

Keterikatan pegawai atau *employee engagement* merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Tingkat keterikatan yang tinggi mendorong pegawai untuk memberikan kinerja optimal dan produktif. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan keterikatan pegawai adalah fleksibilitas kerja, yaitu keleluasaan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja sesuai kebutuhan tugas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja terhadap keterikatan pegawai dengan menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Lokasi penelitian berada di Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan, dengan sampel sebanyak 81 pegawai Aparatur Sipil Negara. Meskipun kebijakan fleksibilitas kerja telah diterapkan dan didukung regulasi, keterikatan pegawai masih belum optimal. Hal ini terlihat dari fluktuasi Indeks Integritas Organisasi, belum maksimalnya nilai budaya kerja, serta adanya pegawai yang mengajukan mutasi keluar instansi. Variabel keterikatan pegawai diukur menggunakan indikator Febriansyah dan Ginting (2020) yang mencakup tujuh dimensi. Hasil uji regresi linear sederhana menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, dengan nilai signifikansi di bawah 0,05. Besaran pengaruh fleksibilitas kerja terhadap keterikatan pegawai sebesar 19,1%, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain.

Kata Kunci : Fleksibilitas Kerja; Keterikatan Pegawai; Budaya Kerja.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRACT

Employee engagement is one of the important aspects of human resource management that contributes to organizational success. A high level of engagement encourages employees to deliver optimal and productive performance. One of the factors that can enhance employee engagement is work flexibility, which refers to the freedom to manage working time and work location according to job requirements. This study aims to analyze the effect of work flexibility on employee engagement using a descriptive quantitative method. The research was conducted at the Bureau of Organization and Human Resources of the Secretariat General of the Ministry of Health of the Republic of Indonesia, involving 81 civil servant employees as the research sample. Although work flexibility policies have been implemented and supported by regulations, employee engagement has not yet reached an optimal level. This condition is reflected in the fluctuating Organizational Integrity Index, the suboptimal work culture scores, and the presence of employees applying for transfers to other institutions. The employee engagement variable was measured using the indicators developed by Febriansyah and Ginting (2020), which consist of seven dimensions. The results of the simple linear regression test indicate that H_0 was rejected and H_a was accepted, with a significance value below 0.05. The magnitude of the effect of work flexibility on employee engagement was 19.1%, while the remaining percentage was influenced by other factors.

Keywords: Work Flexibility; Employee Engagement; Work Culture.

DAFTAR ISI

SKRIPSI	i
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR GRAFIK	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Rumusan Permasalahan	16
C. Tujuan Penelitian	16
D. Manfaat Penelitian	16
1. Manfaat Bagi Kepentingan Dunia Akademik	16
2. Manfaat Bagi Kepentingan Dunia Praktik	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
A. Tinjauan Teori	18
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2. Fleksibilitas Kerja	20
3. Keterikatan Pegawai (<i>Employee Engagement</i>)	23
B. Penelitian Terdahulu	30
C. Definisi Operasional Variabel dan Indikator-indikator Variabel	33
D. Kerangka Berpikir	35
E. Hipotesis Penelitian	36

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	38
A. Metode Penelitian	38
B. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling	39
1. Populasi.....	39
2. Sampel.....	39
3. Teknik Sampling	40
C. Teknik Pengumpulan Data	41
D. Instrumen Penelitian	42
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	42
1. Uji Validitas	42
2. Uji Reliabilitas	43
F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	43
1. Pengolahan Data.....	43
2. Analisis Data	43
BAB IV HASIL PENELITIAN	48
A. Penyajian Data	48
B. Pembahasan	63
C. Sintesis Pemecahan Masalah	70
BAB V PENUTUP.....	75
A. Kesimpulan.....	75
B. Saran	76
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN.....	82
RIWAYAT HIDUP PENELITI	100

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jadwal Jam Kerja dan Waktu Istirahat Aparatur Sipil Negara.....	5
Tabel 1.2 Laporan Kinerja Kementerian Kesehatan dengan Sasaran Starategis 17 Tahun 2024.....	10
Tabel 1.3 Indikator Kinerja Indeks Integritas Selama 4 Tahun Terakhir	11
Tabel 1.4 Pengajuan Mutasi ke Luar Instansi	15
Tabel 2.1 Penelitian-penelitian Terdahulu	31
Tabel 2. 2 Definisi Operasional dan Indikatornya	34
Tabel 3. 1 Instrumen Skala Likert	41
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin.....	51
Tabel 4. 2 Usia	52
Tabel 4. 3 Pendidikan.....	52
Tabel 4. 4 Lama Masa Kerja	53
Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas.....	54
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas	56
Tabel 4. 7 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov	57
Tabel 4. 8 Hasil Uji Heteroskedastisitas Glejser.....	58
Tabel 4. 9 Hasil Uji Linearitas	59
Tabel 4.10 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana Coefficientsa	60
Tabel 4.11 Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)	61
Tabel 4.12 Hasil Uji Hipotesis (Uji t) <i>Coefficientsa</i>	62
Tabel 4.13 Penilaian Dalam Skala Likert	63
Tabel 4.14 Hasil Jawaban Responden Variabel Fleksibilitas Kerja (X).....	64
Tabel 4.15 Hasil Jawaban Responden Keterikatan Pegawai (Y).....	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Hasil Nilai Budaya Kerja 2025	13
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	36



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 <i>Scatter Plot</i>	59
--------------------------------------	----



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

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 mengenai Aparatur Sipil Negara (ASN), dalam peran yang penting ASN sebagai tenaga profesional untuk melaksanakan tugas-tugas dalam instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Undang-undang ini secara jelas mendefinisikan bahwa “*Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah*” (UU No. 20 Tahun 2023, Pasal 1). Pengertian tersebut menunjukkan bahwa Aparatur Sipil Negara mencakup 2 kategori yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dalam memastikan pelaksanaan pemerintah berjalan optimal fungsi Aparatur Sipil Negara sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa. Disisi lain Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan kebijakan pemerintah harus terlepas dari hubungan dan keterlibatan dari partai politik.

Fleksibilitas kerja bagi Aparatur Sipil Negara merupakan kebijakan yang dirancang untuk mendukung efektivitas pelaksanaan tugas melalui pengaturan waktu dan tempat kerja yang lebih adaptif, tanpa mengurangi akuntabilitas dan capaian kinerja. Fleksibilitas kerja diharapkan mampu meningkatkan Keterikatan Pegawai, karena memberikan ruang bagi Aparatur Sipil Negara untuk bekerja dengan ritme yang lebih sesuai, menjaga keseimbangan kehidupan kerja, serta meningkatkan rasa otonomi dan kenyamanan dalam menjalankan tugas. Fleksibilitas kerja Aparatur Sipil Negara melalui sistem *work from home* secara resmi mulai diterapkan pada awal masa pandemi melalui Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2020 tertanggal 16 Maret 2020, ketika pemerintah menerapkan kebijakan bekerja dari rumah yang dikenal *work from home*.

home sebagai respons terhadap pembatasan mobilitas dan upaya menjaga keberlangsungan layanan publik. Pada momen tersebut, instansi pemerintah untuk pertama kalinya secara luas melaksanakan pola kerja non-kantor, yang kemudian membuktikan bahwa banyak tugas kedinasan tetap dapat dilakukan secara efektif tanpa kehadiran fisik di tempat kerja.

Fleksibilitas kerja (*work flexibility*) merupakan konsep yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk memberikan keleluasaan kepada pegawai dalam menentukan waktu, lokasi, dan metode kerja guna mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Fleksibilitas waktu, misalnya melalui sistem *flexitime*, memungkinkan pegawai menyesuaikan jam kerja sesuai kebutuhan pribadi tanpa mengabaikan target organisasi, sementara fleksibilitas lokasi dapat diwujudkan melalui penerapan kerja jarak jauh (*remote work*) atau kerja hibrida (*hybrid work*), yang semakin relevan di era digital. Bekerja dengan jadwal yang fleksibel dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, meskipun pemantauan tetap dilakukan berdasarkan target masing-masing (Geisler, 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati *et al* (2025) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI). Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat fleksibilitas kerja yang diterima karyawan, semakin besar pula keterlibatan mereka terhadap pekerjaan secara psikologis dan emosional. Dengan demikian, kebijakan kerja fleksibel tidak hanya berkaitan dengan kenyamanan kerja, tetapi juga menjadi strategi efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Keterikatan pegawai (*employee engagement*) merupakan kondisi psikologis ketika pegawai menunjukkan energi, komitmen, dan dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas sehingga merasa terhubung secara emosional maupun kognitif dengan organisasi. Menurut Febriansyah *et al.* (2020), *employee engagement* tercermin dari tujuh dimensi, salah satunya yaitu keinginan pegawai

untuk tetap berada dalam organisasi. Ketika salah satu atau beberapa dimensi tersebut melemah, muncul kecenderungan pegawai untuk mencari lingkungan kerja lain yang dianggap lebih sesuai. Saks (2006) menegaskan bahwa *“employees are more likely to become engaged when they feel supported and treated fairly by their organization”*, sehingga ketika pegawai merasa tidak dilibatkan atau diperlakukan tidak setara misalnya hanya pegawai tertentu yang terus dilibatkan dalam kegiatan penting sementara pegawai lain jarang diberi kesempatan *engagement* cenderung menurun.

Dalam Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 Pasal 8 yang menegaskan bahwa *“Pegawai ASN dapat melaksanakan tugas kedinasan secara fleksibel yang meliputi fleksibilitas dalam hal lokasi bekerja dan/atau waktu bekerja,”* pemerintah menunjukkan dukungan penuh terhadap penerapan fleksibilitas kerja di lingkungan instansi pemerintah. Ketentuan ini menjadi dasar bahwa pola kerja Aparatur Sipil Negara tidak lagi terbatas pada format tradisional, tetapi dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan pegawai untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta kualitas pelayanan publik. Melalui regulasi ini, pemerintah menegaskan komitmennya dalam menciptakan birokrasi yang lebih adaptif, modern, dan responsif terhadap dinamika perubahan.

Pengaturan teknis mengenai pelaksanaan fleksibilitas kerja selanjutnya dijabarkan lebih rinci dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 4 Tahun 2025 Pasal 7 yang disebutkan bahwa fleksibilitas kerja diterapkan dengan tujuan untuk *“meningkatkan kinerja organisasi, kinerja individu, serta kualitas hidup Pegawai ASN.”* Hal ini menegaskan bahwa fleksibilitas kerja bukan hanya bentuk penyesuaian terhadap perubahan lingkungan kerja modern, tetapi juga strategi peningkatan efektivitas dan kesejahteraan pegawai. Demikian, penerapan fleksibilitas kerja diharapkan mampu menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai secara berkelanjutan.

Selain itu, dukungan terhadap konsep fleksibilitas kerja juga termuat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Pasal 4 yang menyatakan bahwa

“Masuk Kerja dan menaati ketentuan jam kerja.” Pengertian tersebut dalam kewajiban masuk kerja dapat dilaksanakan melalui pengaturan waktu dan lokasi bekerja. Ketentuan ini memperkuat legitimasi pelaksanaan fleksibilitas kerja dengan memastikan bahwa pemenuhan kewajiban sebagai Aparatur Sipil Negara tetap sah meskipun dilakukan melalui mekanisme kerja yang lebih adaptif. Dengan demikian, seluruh instrumen hukum tersebut memberikan landasan komprehensif bagi pelaksanaan fleksibilitas kerja dalam birokrasi Indonesia.

Kementerian Kesehatan memiliki visi yang sejalan dengan visi Presiden, yaitu mewujudkan masyarakat Indonesia yang sehat, produktif, mandiri, dan berkeadilan. Visi ini menjadi landasan utama dalam perumusan arah pembangunan kesehatan nasional melalui berbagai *outcome* RPJMN, seperti peningkatan kesehatan ibu, anak, keluarga berencana, dan kesehatan reproduksi; percepatan perbaikan gizi; penguatan pengendalian penyakit; pembangunan Gerakan Masyarakat Hidup Sehat (GERMAS); serta penguatan sistem kesehatan termasuk pengawasan obat dan makanan. Seluruh outcome tersebut dirancang untuk memastikan seluruh masyarakat memperoleh pelayanan kesehatan yang berkualitas, merata, dan berkesinambungan.

Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 41 Tahun 2022 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Kesehatan pasal 16 ayat 1 berbunyi Pegawai dapat melakukan rekam kehadiran masuk kerja lebih awal atau lebih lambat paling lama 90 (sembilan puluh) menit sebelum atau setelah jam masuk kerja yang ditentukan. Aturan tersebut memberikan ruang untuk penyesuaian waktu kerja bagi pegawai dengan batas yang telah ditentukan. Aturan itu merupakan bagian awal dari penerapan fleksibilitas kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan.

Pelaksanaan fleksibilitas kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan diatur secara resmi melalui Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/1342/2024 tentang Pengaturan Fleksibilitas Kerja Aparatur Sipil Negara. Kebijakan ini menjadi landasan penting dalam

mendukung budaya kerja Kementerian Kesehatan RI dalam cara kerja baru. Dalam keputusan tersebut dijelaskan bahwa fleksibilitas kerja terdiri dari dua bentuk utama, yaitu fleksibilitas waktu kerja dan fleksibilitas lokasi kerja, yang seluruhnya dilaksanakan dengan dukungan teknologi informasi dan komunikasi.

Fleksibilitas waktu kerja dilaksanakan dengan ketentuan bahwa hari kerja berlangsung selama 5 (lima) hari dalam 1 (satu) minggu, terhitung mulai hari Senin sampai dengan hari Jumat. Jam kerja ditetapkan selama 37,5 (tiga puluh tujuh koma lima) jam di luar waktu istirahat dalam 1 (satu) minggu. Pengaturan jam kerja tersebut bertujuan untuk memberikan fleksibilitas kepada Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas kedinasan dengan tetap memperhatikan efektivitas dan disiplin kerja. Adapun rincian jadwal jam kerja dan waktu istirahat Aparatur Sipil Negara dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1

Jadwal Jam Kerja dan Waktu Istirahat Aparatur Sipil Negara

Hari	Jam Kerja	Waktu Istirahat
Senin–Kamis	07.30 – 16.00 WIB	12.00 – 13.00 WIB
Jumat	07.30 – 16.30 WIB	11.30 – 13.00 WIB

Sumber: Kepmenkes Nomor HK.01.07/MENKES/1342/2024, 2024

Aparatur Sipil Negara dapat melakukan rekam kehadiran masuk kerja lebih awal atau lebih lambat paling lama 90 (sembilan puluh) menit sebelum atau setelah jam masuk kerja yang ditentukan, dan wajib menyesuaikan jam pulang kerja sesuai dengan ketentuan jumlah jam kerja selama 7,5 (tujuh koma lima) jam di luar waktu istirahat pada hari yang sama. Ketentuan fleksibilitas waktu dapat dikecualikan apabila Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama unit kerja bersangkutan menginstruksikan Aparatur Sipil Negara untuk masuk kerja pada jam tertentu sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam menetapkan pelaksanaan fleksibilitas lokasi kerja, Pimpinan satuan kerja atau unit kerja memperhatikan ketentuan bahwa Aparatur Sipil Negara yang dapat melaksanakan fleksibilitas lokasi kerja terdiri atas Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Jenis pekerjaan yang

dapat dikerjakan dengan menggunakan mekanisme fleksibilitas lokasi kerja harus memenuhi kriteria bukan pelayanan langsung dan dapat dilaksanakan secara daring (*online*), memiliki interaksi tatap muka yang minimum, tidak terikat waktu layanan tertentu, tidak membutuhkan supervisi atau pengawasan kerja secara langsung, tidak memerlukan ruang kerja dan/atau peralatan khusus, dapat dilakukan di luar kantor, serta dapat dilakukan dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Lokasi yang dapat digunakan dalam melaksanakan fleksibilitas lokasi kerja meliputi rumah atau tempat tinggal; tempat, fasilitas, dan/atau gedung milik pemerintah; serta tempat, fasilitas, dan/atau gedung yang memiliki sarana dan fasilitas yang memadai untuk menunjang pelaksanaan fleksibilitas kerja, sepanjang tidak membahayakan keamanan, kesehatan, keselamatan, dan/atau dapat merugikan citra Aparatur Sipil Negara dan institusi Kementerian Kesehatan.

Aparatur Sipil Negara yang dapat ditugaskan dalam fleksibilitas lokasi kerja harus memenuhi kriteria yaitu:

1. Tidak sedang dalam proses pemeriksaan terkait pelanggaran disiplin
2. Tidak sedang menjalani hukuman disiplin berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan
3. Dapat bekerja secara mandiri, bertanggung jawab, berkomunikasi aktif dengan atasan, rekan kerja, dan pihak lain serta responsif terhadap instruksi penugasan.
4. Pegawai harus memiliki masa kerja minimal 1 (satu) tahun sejak pengangkatan sebagai calon Pegawai Negeri Sipil atau Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
5. Bagi pegawai yang mendapatkan penugasan atau mutasi, masa kerja minimal ditetapkan 1 (satu) bulan untuk mutasi dalam instansi dan 6 (enam) bulan untuk mutasi antar-instansi sejak tanggal penetapan melaksanakan tugas.

6. Pegawai juga harus memperoleh predikat kinerja baik dalam evaluasi kinerja pegawai akhir (tahunan) pada 1 (satu) tahun terakhir dan evaluasi kinerja triwulan terakhir.
7. memiliki kepatuhan pengisian catatan harian pegawai (*logbook*) minimal $\geq 80\%$ pada bulan sebelumnya.
8. Pegawai wajib menunjukkan kepatuhan dalam penyusunan rencana aksi untuk setiap rencana hasil kerja dan indikator kinerja individu dalam sasaran kinerja pegawai pada tahun pelaksanaan kinerja.

Jumlah Aparatur Sipil Negara yang dapat melaksanakan fleksibilitas lokasi dalam satu hari kerja ditetapkan paling banyak 50% dari jumlah Aparatur Sipil Negara pada satuan atau unit kerja. Penugasan fleksibilitas kerja ditetapkan untuk jangka waktu setiap 1 (satu) bulan yang dimulai pada tanggal 1 setiap bulannya. Ketentuan ini agar keberlangsungan pelayanan organisasi tidak terganggu.

Pelaksanaan fleksibilitas kerja Aparatur Sipil Negara harus melakukan rekam kehadiran sesuai ketentuan hari dan jam kerja, melaksanakan rencana aksi dan memenuhi target kinerja Aparatur Sipil Negara yang menjadi tanggung jawabnya, serta melaporkan realisasi rencana aksi melalui catatan harian pegawai (*logbook*). Aparatur Sipil Negara juga harus memastikan ketersediaan sarana dan prasarana pendukung, serta memperhatikan keamanan data dan informasi selama pelaksanaan fleksibilitas lokasi dan/atau waktu kerja. Selain itu, pegawai wajib memenuhi jumlah jam kerja harian sesuai ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Kesehatan, dapat dihubungi setiap saat dan merespons maksimal dalam waktu 60 (enam puluh) menit selama jam kerja, di mana apabila dalam waktu tersebut tidak memberikan respons maka dianggap tidak masuk kerja kecuali memberikan alasan yang sah. Pegawai juga harus menjaga dan menjunjung kode etik dan kode perilaku Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Kesehatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, serta bersedia dipanggil untuk bekerja di kantor apabila terdapat kepentingan dinas mendesak.

Surat Edaran Nomor HK.02.02/A/964/2025 tentang Strategi Pengendalian Belanja dalam Rangka Efisiensi Anggaran Kementerian Kesehatan Tahun Anggaran 2025 memuat penyesuaian fleksibilitas kerja yang terdiri atas penyesuaian fleksibilitas waktu atau jam kerja, optimalisasi fleksibilitas lokasi kerja, serta pelaksanaan *work from anywhere* secara serentak. Sehubungan dengan penyesuaian fleksibilitas waktu atau jam kerja tersebut pegawai dapat melakukan rekam kehadiran masuk kerja lebih awal atau lebih lambat paling lama 60 menit sebelum atau setelah jam masuk kerja yang telah ditentukan, dan wajib menyesuaikan jam pulang kerja sesuai ketentuan jam kerja mingguan. Pegawai yang bekerja di kantor di luar jam kerja tersebut melakukan pekerjaannya di ruang kerja bersama (*co-work space*), termasuk bagi pegawai yang lembur atau pegawai yang diinstruksikan bekerja di kantor selama penerapan fleksibilitas lokasi kerja secara menyeluruh, dengan pelaksanaan lembur dilakukan secara selektif serta berdasarkan persetujuan pimpinan unit kerja.

Optimalisasi fleksibilitas lokasi kerja dilakukan dengan ketentuan bahwa pimpinan unit kerja mengoptimalkan pegawai yang memenuhi kriteria untuk menjalankan fleksibilitas lokasi kerja hingga 50% dari jumlah pegawai pada masing-masing unit kerja. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas tanpa mengabaikan kebutuhan organisasi. Namun demikian, ketentuan tersebut dikecualikan bagi pegawai yang diinstruksikan untuk tetap bekerja di kantor sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Selanjutnya, pelaksanaan *work from anywhere* dilakukan secara serentak setiap hari Rabu bagi pegawai non-pejabat pimpinan tinggi di kantor pusat, kecuali bagi pegawai yang diinstruksikan untuk tetap bekerja di kantor sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam melaksanakan *work from anywhere*, pegawai wajib memastikan bahwa lokasi yang digunakan memenuhi kriteria, seperti rumah atau tempat tinggal maupun tempat lain yang memiliki sarana dan prasarana memadai untuk menunjang fleksibilitas kerja. Selain itu, lokasi tersebut juga harus tidak membahayakan keamanan, kesehatan, dan

keselamatan, serta tidak merugikan citra pegawai maupun institusi Kementerian Kesehatan.

Surat dari Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan Nomor KP.05.01/A/1430/2025 tanggal 8 Mei 2025 perihal Penyesuaian Pelaksanaan Tugas Kedinasan di Lingkungan Kementerian Kesehatan menyampaikan bahwa untuk mendukung peningkatan produktivitas kerja penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, dilakukan penyesuaian terhadap pelaksanaan *work from anywhere* secara serentak sebagaimana diatur dalam Surat Edaran Sekretaris Jenderal Nomor HK.02.02/A/964/2025 tentang Strategi Pengendalian Belanja dalam Rangka Efisiensi Anggaran Kementerian Kesehatan Tahun Anggaran 2025, yaitu pelaksanaan *work from anywhere* secara serentak pada hari Rabu sejak tanggal 14 Mei 2025 dan hari Rabu tanggal 28 Mei 2025 ditiadakan sampai sekarang.

Banyak organisasi pemerintah semakin menyadari pentingnya pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif untuk menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia sebagai instansi pemerintah yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pembangunan kesehatan nasional, dituntut untuk memiliki tata kelola yang profesional, transparan, dan akuntabel sebagaimana diamanatkan dalam berbagai regulasi penyelenggaraan pemerintahan. Selain itu, pengelolaan SDM yang optimal juga menjadi faktor penting dalam menciptakan pelayanan publik yang berkualitas, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi pembangunan kesehatan, Kementerian Kesehatan memerlukan manajemen SDM yang efisien dan berkualitas untuk mengelola ribuan tenaga kerja yang tersebar di berbagai unit kerja pusat maupun daerah. SDM yang kompeten dan berintegritas menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas layanan publik di bidang kesehatan serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah. Sebagai bagian dari upaya tersebut, Kementerian Kesehatan menetapkan Sasaran

Strategis 17, yaitu “Meningkatnya Tata Kelola Pemerintahan yang Baik”, yang menjadi fokus dalam Laporan Capaian Kinerja tahun 2024. Sasaran strategis ini mencerminkan komitmen Kementerian Kesehatan untuk memperkuat prinsip *good governance* melalui peningkatan akuntabilitas kinerja, transparansi, efektivitas organisasi, serta penguatan budaya kerja yang profesional.

Berikut merupakan Laporan Capaian Kinerja Sasaran Strategis 17 Kementerian Kesehatan Tahun 2024 sebagai bagian dari evaluasi pencapaian tata kelola pemerintahan yang baik.

Tabel 1.2
Laporan Kinerja Kementerian Kesehatan dengan Sasaran Starategis 17
Tahun 2024

Sasaran Strategis	Indikator kinerja	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian (%)
Meningkatnya Tata Kelola Pemerintahan yang Baik	Nilai Reformasi Birokrasi Kemkes	90	90.11	100.1
	Nilai Kinerja Anggaran	80.1	91.53	114.27
	Indek Integritas Organisasi	78	77.27	92.76
	Laporan Keuangan	4 nilai indeks	Indeks 4	100
	SAKIP	90	79.09	87.88
	Persentase Capaian Award Kehumasan Kemenkes	4	5	125

Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Kesehatan, 2024

Diketahui bahwa capaian kinerja Sasaran Strategis 17 Kementerian Kesehatan, yaitu Meningkatkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik, masih terdapat indikator yang belum mencapai target, yaitu indikator kinerja nomor 3, Indeks Integritas Organisasi, yang pada tahun pelaporan tidak memenuhi target dan hanya terealisasi sebesar 92,76. Berikut disajikan capaian kinerja Sasaran

Strategis dengan indikator kinerja indeks integritas organisasi selama 4 tahun terakhir.

Tabel 1.3

Indikator Kinerja Indeks Integritas Selama 4 Tahun Terakhir

Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Hasil Capaian Tahunan			
			2024	2023	2022	2021
Indek Integritas Organisasi	78	77.27	77.27	72.36	75.15	76.8

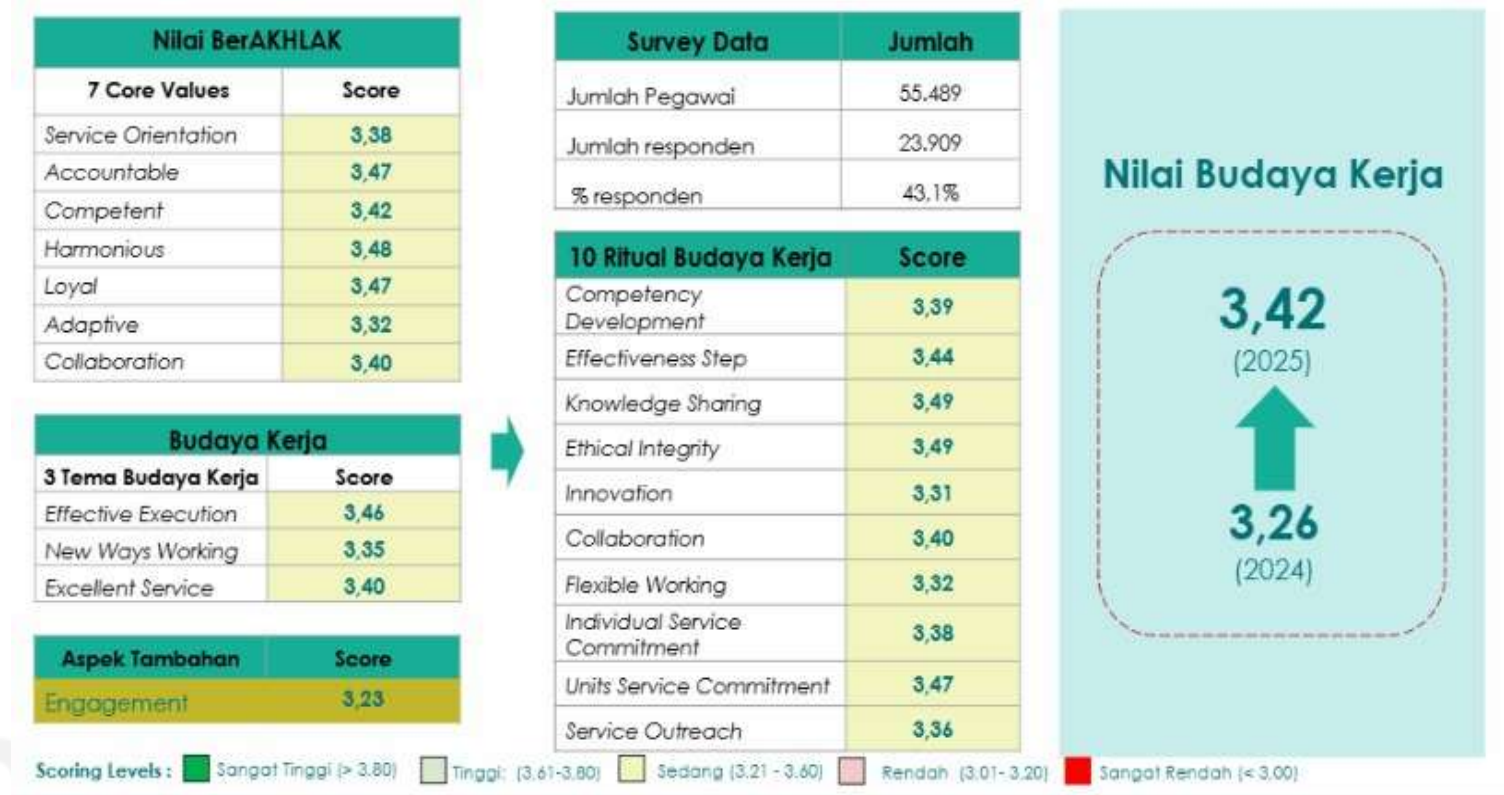
Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Kesehatan, 2024

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa capaian target pada indikator kinerja “Indeks Integritas Organisasi” Kementerian Kesehatan RI mengalami ketidakstabilan dalam kurun waktu 2021 hingga 2024. Target yang ditetapkan sebesar 78, namun realisasi capaian selama empat tahun menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan. Pada tahun 2021 indeks berada pada angka 76,8, kemudian menurun menjadi 75,15 pada 2022 (meskipun masih di bawah target), dan kembali menurun cukup tajam pada 2023 menjadi 72,36. Pada tahun 2024, capaian meningkat menjadi 77,27, namun tetap belum mencapai target yang ditetapkan.

Variasi capaian tersebut menggambarkan adanya ketidakstabilan integritas organisasi dari tahun ke tahun. Ketidakstabilan ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan nilai-nilai integritas, akuntabilitas, serta kepatuhan birokrasi tidak berjalan konsisten di seluruh unit kerja Kementerian Kesehatan. Hal ini menunjukkan bahwa integritas organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan pusat, tetapi merupakan akumulasi dari perilaku kerja, kepatuhan, dan komitmen setiap unit dalam menjalankan tugasnya. Dengan kata lain, kualitas integritas tiap bagian atau unit berkontribusi secara kolektif terhadap indeks integritas organisasi secara keseluruhan. Ketidaksinambungan penerapan nilai integritas di berbagai unit tersebut menyebabkan terjadinya inkonsistensi kinerja dari waktu ke waktu.

Penerapan fleksibilitas kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas, produktivitas pegawai, serta menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kebutuhan pribadi pegawai. Pelaksanaan fleksibilitas kerja diterapkan melalui skema *work from office* dan *work from anywhere* dengan tetap memperhatikan pencapaian target kinerja organisasi. Selain itu, penerapan fleksibilitas kerja juga didukung dengan penggunaan teknologi digital, pengawasan melalui *logbook* kinerja harian, serta pelaksanaan dialog kinerja antara atasan dan pegawai guna memastikan pekerjaan tetap berjalan optimal.

Menurut Ketua Dukungan Manajemen, keterikatan pegawai pada saat *work from office* cenderung lebih tinggi dibandingkan saat *work from anywhere*. Hal tersebut dikarenakan komunikasi, koordinasi, dan pengawasan dapat dilakukan secara langsung sehingga interaksi antarpegawai maupun dengan atasan menjadi lebih efektif. Namun demikian, pelaksanaan *work from anywhere* tetap memberikan dampak positif terutama dalam meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja pegawai. Keterikatan pegawai saat *work from anywhere* tetap dapat terjaga apabila didukung dengan komunikasi, pengawasan, dan target kerja yang jelas.



Gambar 1.1 Hasil Nilai Budaya Kerja 2025

Sumber: Laporan Budaya Kerja, 2025

Selain itu, hasil evaluasi Budaya Kerja Kementerian Kesehatan RI juga menunjukkan bahwa aspek fleksibilitas kerja dan keterikatan pegawai masih perlu diperkuat. Pada penilaian budaya kerja tahun berjalan, dimensi *flexible working* dan *employee engagement* belum mencapai skor maksimal, yang menunjukkan bahwa implementasi kebijakan fleksibilitas kerja serta tingkat partisipasi pegawai dalam mendukung kinerja organisasi masih belum optimal. Temuan ini sejalan dengan capaian Indeks Integritas Organisasi yang mengalami fluktuasi, menunjukkan bahwa nilai-nilai kerja, kedisiplinan, serta keterlibatan pegawai masih memerlukan penguatan di berbagai unit kerja.

Salah satu unit yang perlu mendapat perhatian adalah Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (OSDM) Kementerian Kesehatan RI yang memiliki peran strategis dalam pembinaan tata kelola serta penyusunan kebijakan sumber daya manusia. Menurut data kepegawaian per september 2025 sebagai berikut

1. Keterlambatan kehaadiran masuk kerja sebesar 17%
2. Kepatuhan pengisian *logbook* dibawah 80% sebanyak 6%
3. Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara, khususnya pada dimensi disiplin, capaian yang diperoleh belum maksimal, yaitu sebesar 4,97 dari nilai ideal 5.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aspek kedisiplinan pegawai masih memerlukan peningkatan guna mendukung optimalisasi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan data terkait pengajuan mutasi pegawai ke luar instansi dalam empat tahun terakhir, terlihat adanya pergerakan jumlah permohonan mutasi yang diajukan pegawai di lingkungan Biro Organisasi dan SDM Kementerian Kesehatan RI. Data tersebut disajikan pada tabel berikut ini sebagai gambaran awal mengenai dinamika mutasi pegawai dari tahun 2022 hingga 2025.

Tabel 1.3
Pengajuan Mutasi ke Luar Instansi

Tahun	Jumlah Pegawai
2022	3
2023	2
2024	2
2025	1

Sumber: Data Kepegawaian Biro Organisasi dan SDM, 2025

Mutasi pegawai ke luar instansi dapat menjadi indikator awal yang mencerminkan tingkat keterikatan pegawai dalam organisasi. Berdasarkan data pengajuan mutasi pegawai di lingkungan Biro Organisasi dan SDM Kementerian Kesehatan RI, terlihat bahwa selama empat tahun terakhir terdapat kecenderungan pegawai yang memilih untuk berpindah ke instansi lain. Pada tahun 2022 tercatat sebanyak 3 pegawai mengajukan mutasi keluar, kemudian menurun menjadi 2 pegawai pada tahun 2023 dan 2 pegawai pada tahun 2024, serta kembali menurun menjadi 1 pegawai pada tahun 2025. Pola ini menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang merasa keterikatan mereka terhadap organisasi belum optimal.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat kesenjangan yang menunjukkan bahwa meskipun kebijakan fleksibilitas kerja di Kementerian Kesehatan sudah diterapkan dan didukung regulasi, namun keterikatan pegawai masih belum optimal. Hal ini terlihat dari fluktuasi Indeks Integritas Organisasi, belum maksimalnya nilai budaya kerja, serta masih adanya pegawai yang mengajukan mutasi ke luar instansi. Di sisi lain, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan keterikatan pegawai, namun bukti empiris di lingkungan Kementerian Kesehatan masih terbatas. Dari penjelasan di atas maka penulis ingin mendalami tentang : “Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Keterikatan Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Kinerja Di Biro Organisasi Dan Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan Republik Indonesia”.

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan: “Bagaimana Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Keterikatan Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Kinerja di Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan Republik Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan untuk mengetahui seberapa Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Keterikatan Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Kinerja di Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

Dengan adanya tujuan penelitian diatas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Manfaat Bagi Kepentingan Dunia Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan konsep fleksibilitas kerja dan Keterikatan Pegawai. Hasil penelitian ini dapat memperkaya kajian teoritis mengenai hubungan antara pengaturan kerja yang fleksibel dengan tingkat Keterikatan Pegawai dalam organisasi sektor publik. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi empiris bagi akademisi dalam mengembangkan model penelitian sejenis, serta memperluas pemahaman mengenai penerapan fleksibilitas kerja di instansi pemerintahan yang memiliki karakteristik birokratis. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu menjadi dasar bagi penelitian lanjutan dan pengembangan teori yang relevan dalam konteks manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara.

2. Manfaat Bagi Kepentingan Dunia Praktik

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan Republik Indonesia dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan kerja yang lebih adaptif terhadap kebutuhan pegawai. Melalui hasil penelitian ini, pimpinan dan pengelola sumber daya manusia dapat memahami sejauh mana penerapan fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap tingkat keterlibatan karyawan, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis terkait pola kerja, motivasi, serta pengelolaan kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, seimbang, dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai, tanpa mengurangi efektivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh mengenai penelitian yang penulis lakukan terkait pengaruh fleksibilitas kerja terhadap keterikatan pegawai Aparatur Sipil Negara di Biro Organisasi Sumber Daya Manusia Setjen Kementerian Kesehatan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Uji hipotesis yang telah dilakukan, diperoleh keputusan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara fleksibilitas kerja (X) terhadap keterikatan pegawai (Y). Temuan ini diperkuat dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga secara statistik hubungan kedua variabel dinyatakan signifikan. Selain itu, hasil uji t juga menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 4.324 lebih besar dibandingkan dengan t tabel sebesar 1.990. Dengan demikian, fleksibilitas kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan keterikatan pegawai di lingkungan organisasi, khususnya pada Aparatur Sipil Negara di Biro Organisasi dan SDM Setjen Kementerian Kesehatan. Persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 27.289 + 0.876X$ artinya ketika fleksibilitas kerja konstan atau tetap, keterikatan pegawai akan memiliki nilai sebesar 27.289. Dan ketika ada peningkatan satu unit atau satuan pada fleksibilitas kerja, maka keterikatan pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0.876. Maka, fleksibilitas kerja (X) berpengaruh secara positif terhadap keterikatan pegawai (Y).
2. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berada pada kategori “sangat setuju”, sedangkan keterikatan pegawai berada pada kategori “setuju”. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa implementasi fleksibilitas kerja telah berjalan cukup baik, namun belum sepenuhnya mampu meningkatkan keterikatan pegawai secara optimal. Meskipun Fleksibilitas kerja berada pada kategori sangat setuju tetapi masih terdapat aspek masih memiliki skor relatif lebih rendah dibanding indikator lainnya

yaitu *job sharing*, sehingga menunjukkan masih adanya kendala dalam pembagian tugas dan koordinasi kerja yang berpotensi menimbulkan ketimpangan beban kerja.

3. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan adalah sebesar 0,191, artinya fleksibilitas kerja (X) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,191 atau 19,1% terhadap keterikatan pegawai (Y). Sementara, sisanya yaitu 80,9% dipengaruhi oleh variabel lain keseimbangan kerja, gaji dan tunjangan, dan peluang karier.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah penulis jelaskan, maka berikut adalah saran yang penulis dapat berikan untuk berbagai pihak agar menjadi bahan pertimbangan:

1. Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Kesehatan Republik Indonesia perlu melakukan evaluasi dan penguatan implementasi fleksibilitas kerja, khususnya pada aspek *job sharing* dan pengawasan kinerja pegawai. Evaluasi dapat dilakukan melalui optimalisasi penggunaan *logbook* harian dengan menambahkan informasi waktu mulai dan selesai pekerjaan, tingkat prioritas pekerjaan, serta kendala yang dihadapi pegawai dalam menyelesaikan tugas. Pelaksanaan monitoring dilakukan secara rutin oleh atasan langsung dan ketua tim kerja, kemudian hasilnya direkap setiap bulan oleh Bagian SDM sebagai bahan evaluasi distribusi pekerjaan dan efektivitas pembagian tugas antarpegawai. Langkah ini perlu mulai diterapkan dalam periode evaluasi kinerja triwulan berikutnya agar pengawasan kinerja lebih objektif, beban kerja lebih merata, serta mampu meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.
2. Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Kesehatan Republik Indonesia perlu meningkatkan keterikatan pegawai melalui pendekatan yang lebih berorientasi pada kebutuhan dan kondisi pegawai. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan mengoptimalkan dialog kinerja secara berkala minimal satu kali setiap bulan sebagai sarana komunikasi,

pemberian umpan balik, dan motivasi antara atasan dengan pegawai. Selain itu, perlu dilakukan pemetaan minat dan kompetensi pegawai sebagai dasar pembagian tugas agar pekerjaan lebih sesuai dengan kemampuan dan ketertarikan pegawai. Organisasi juga dapat mulai mengkaji penerapan fleksibilitas kerja berbasis kondisi tertentu (*conditional flexible working arrangement*), seperti skema *work from home base* bagi pegawai dengan kondisi khusus atau domisili jauh dari keluarga. Program tersebut dapat dipersiapkan dalam jangka waktu dekat oleh Bagian SDM melalui pendataan pegawai dan penyusunan kriteria penerima kebijakan sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap kesejahteraan pegawai dan peningkatan *employee engagement*.

3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *employee engagement*, seperti keseimbangan kerja, gaji dan tunjangan, dan peluang karier, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan pegawai di lingkungan instansi pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Almasri, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Firmansyah, W. (2023). *Job Demand Control & Work engagement Within Millennials*. Banyumas: Penerbit Amerta Media.
- Febriansyah *et al.* (2020). *Tujuh Dimensi Employee engagement* . Jakarta: Prenada.
- Geisler, J. (2012). *Work happy: What great bosses know*. New York, NY: Center Street.
- Ivancevich *et al.* (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi ke-13; Terj.). Jakarta: Erlangga.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Robbins *et al.* (2024). *Organizational Behavior* (19th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Selby *et al.* (2003). *Flexible Working and Organizational Performance*. London: Routledge.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syahza, A. (2021). *Metodologi penelitian* (Edisi Revisi Tahun 2021). Pekanbaru: UR Press.

B. Jurnal / Artikel Ilmiah

- Angelia *et al.* (2023). *Effect of Flexible Working Arrangement on Employee Performance: Mediating Role of Work Engagement and Supervisor*

- Support in Indonesia Digital Startup*. Jurnal Administrasi dan Bisnis, 2(1), 1–12.
- Bakker, Arnold. B., & Evangelia, Demerouti. (2008). *Towards a model of work engagement*. *Career Development International* Vol.13, No.3, pp. 209-223.
- Carlson et al. (2010), 'The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface', *Managerial Psychology*, Vo. 25, No. 4, pp. 330-355.
- Egasmara et al. (2025). *Flexible Working Arrangement terhadap Produktivitas dan Efektivitas Kerja Karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Internasional*. Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 6(1), 45-54. <https://dinastirev.org/JMPIS/article/view/5365>
- Gupta et al. (2016). Exploring Work engagement -A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, 45S–63S.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Work engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *SHRM Research Quarterly*, 52(3), 1–12.
- Malemi, A. (2024). *Efektivitas Organisasi Melalui Model Fleksibilitas Kerja untuk ASN di Indonesia*. Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik, 19(2), 122-134. <https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/64938>
- Robinson, D. (2014). The Role of Line Managers in Work engagement . *Employee Relations*, 36(4), 402–419.
- Rahmawati et al. (2025). *Pengaruh fleksibilitas kerja dan komitmen organisasi terhadap work engagement pada karyawan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia*. Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi, 24(11), 421–430. <https://ejournal.cibinstitute.com/index.php/musytari/article/view/429>
- Shagvaliyeva et al. (2014), 'Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance', *American Journal of Industrial and Business Management*, Vo. 4, NO. 1, pp. 20-23.

Schaufeli *et al.* (2004). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.

Wellins *et al* (2005). Creating a Culture for Engagement. *Workspan*, 48(11), 36–40.

C. Peraturan dan Keputusan Resmi

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja
Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara

Peraturan Menteri PANRB Nomor 4 Tahun 2025 tentang Pelaksanaan Tugas
Kedinasan Pegawai Aparatur Sipil Negara Secara Fleksibel pada
Instansi Pemerintah

Surat Edaran Menpan RB No. 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem
Kerja Aparatur Sipil Negara Selama Pemberlakuan Pembatasan
Kegiatan Masyarakat Pada Masa Pandemi Corona Virus Disease 2019

Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 41 Tahun 2022 tentang Pelaksanaan
Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan
Kementerian Kesehatan

Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor
HK.01.07/MENKES/1342/2024 tentang Pengaturan Fleksibilitas Kerja
Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Kesehatan.

Surat Edaran Nomor HK.02.02/A/964/2025 tentang Strategi Pengendalian
Belanja dalam Rangka Efisiensi Anggaran Kementerian Kesehatan
Tahun Anggaran 2025.

D. Skripsi / Tesis / Disertasi

Ailsa, A. (2024). *Pengaruh Kepuasan Pegawai pada Remunerasi terhadap Keterikatan Pegawai (Employee Engagement) (Work engagement) di*

Biro Kepegawaian Mahkamah Agung Republik Indonesia [Skripsi, Poltek STIA-LAN].

Putri, M. A. (2021). *Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja (Studi Kasus pada Driver Gojek di Wilayah Kabupaten Sidoarjo)* [Skripsi, Universitas Airlangga].



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A