

**SKRIPSI**



**EKSPLORASI PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP UJI COBA  
KEBIJAKAN EMPAT HARI KERJA (*COMPRESSED WORK  
SCHEDULE*) DI KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK  
NEGARA (BUMN)**

Disusun Oleh:

Nama : Sinta Mardiana Sinambela

NPM : 2120011140

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

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

**JAKARTA, TAHUN 2026**



**EKSPLORASI PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP UJI COBA  
KEBIJAKAN EMPAT HARI KERJA (*COMPRESSED WORK  
SCHEDULE*) DI KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK  
NEGARA (BUMN)**

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

**Nama : Sinta Mardiana Sinambela**  
**NPM : 2120011140**  
**Jurusan : Administrasi Publik**  
**Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Aparatur**

**SKRIPSI**

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

**JAKARTA, TAHUN 2026**

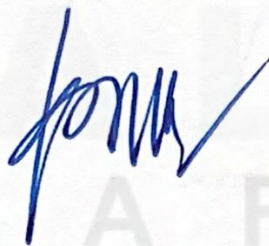
## LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR

NAMA : SINTA MARDIANA SINAMBELA  
NPM : 2120011140  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
APARATUR  
JUDUL : EKSPLORASI PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP UJI  
COBA KEBIJAKAN EMPAT HARI KERJA  
(*COMPRESSED WORK SCHEDULE*) DI KEMENTERIAN  
BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, 12 Desember 2025

**Pembimbing**



**Bambang Suhartono, S.Sos., ME.**

**NIP. 1966101986011001**

## LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta pada 16 Desember 2025.

**Ketua merangkap Anggota**



*Rima Ranintya Yusuf*  
**Rima Ranintya Yusuf, S.I.P., M.P.A**

**Sekretaris merangkap Anggota**

*Porman Lumban Gaol*

**Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M**

**Anggota**

*Bambang Suhartono*

**Bambang Suhartono, S.Sos., ME.**

## PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

(PAKTA INTEGRITAS)

## PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Mahasiswa yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sinta Mardiana Sinambela

NPM : 2120011140

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyebutkan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir Skripsi yang telah saya buat ini dengan judul “Eksplorasi Persepsi Pegawai terhadap Uji Coba Kebijakan Empat Hari Kerja (*Compressed Work Schedule*) di Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN)”, merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Tugas Akhir Skripsi ini merupakan **hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggung jawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi** berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksa oleh pihak manapun.

Jakarta, 16 Desember 2025

Penulis,



Sinta Mardiana Sinambela

NPM. 2120011140

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Eksplorasi Persepsi Pegawai terhadap Uji Coba Kebijakan *Compressed Work Schedule (CWS)* di Kementerian BUMN”** dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan Administrasi pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA), Politeknik STIA LAN Jakarta. Pada kesempatan ini saya ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak berkontribusi membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Adapun bimbingan dari Bapak Bambang Suhartono, S.Sos., ME., selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan perhatian memberikan ilmu, arahan, dan membimbing penulis selama penyusunan skripsi ini. Serta, teruntuk kedua orang tua tercinta, Bapak Khairuddin Sinambela dan Ibu Epon, yang telah memberikan kasih sayang, motivasi, memenuhi kebutuhan penulis, dukungan serta doa yang tiada henti. Selama penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan bimbingan, arahan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Budi Fernando Tumanggor, S.S. MBA., selaku Kepala Program Studi MSDMA yang senantiasa memberikan arahan dan ilmu selama perkuliahan.
3. Mba Dinda Syafitri Indriady, selaku pembimbing lapangan di lingkungan Badan Pengaturan BUMN atas kesempatan, bimbingan, dukungan, serta arahan selama penyusunan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu pegawai Badan Pengaturan BUMN khususnya pada Biro Perencanaan, Organisasi, dan Kepegawaian, yang telah bersedia membantu dan menjadi narasumber dalam penelitian.

5. Seluruh Dosen Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur yang telah memberikan ilmu-ilmu selama penulis mengemban pendidikan di Politeknik STIA LAN Jakarta.
6. Ahmad Ramdoni Sinambela dan Maulana Imron Sinambela, selaku saudara laki-laki penulis yang selalu mendukung, mendoakan, dan menyemangati penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Rizla Novansyah Sinambela, Ayra Tanisha Sinambela, dan Muhammad Atharrazka Sinambela, selaku keponakan penulis yang selalu menghibur dan membuat penulis bahagia, selama proses penyusunan skripsi ini.
8. Noviantika Ayu Triana, terima kasih telah mendengarkan keluh kesah penulis, berkontribusi dalam penulisan skripsi ini, memberikan dukungan, motivasi, dan hiburan, selama proses penyusunan hingga skripsi ini selesai.
9. Semua pihak yang telah membantu penulisan skripsi sampai selesainya penyusunan skripsi ini dengan baik yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik dari seluruh pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Besar harapan penulis, agar skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 16 Desember 2025

Penulis

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pelaksanaan kebijakan Compressed Work Schedule (CWS) serta memahami persepsi, sikap, dan niat pegawai terhadap kebijakan tersebut selama masa uji coba di Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-eksploratif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pegawai di lingkungan Biro Perencanaan, Organisasi, dan Kepegawaian (POK) serta telaah Dokumen Evaluasi Pelaksanaan CWS Tahun 2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan CWS didukung oleh sistem digital SIMANIS yang memfasilitasi proses pengajuan, verifikasi, dan pemantauan program, namun masih menghadapi kendala administratif dan perbedaan mekanisme antarunit kerja. Dari sisi persepsi, sebagian besar pegawai memandang CWS secara positif karena dinilai mampu meningkatkan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi tanpa menurunkan produktivitas kerja. Sikap pegawai terhadap kebijakan ini cenderung mendukung, terutama pada pegawai yang memperoleh dukungan atasan dan lingkungan kerja. Meskipun demikian, tingkat partisipasi pegawai dalam program CWS masih relatif rendah akibat keterbatasan sosialisasi, kompleksitas prosedur, serta karakteristik pekerjaan pada unit tertentu yang menuntut kehadiran fisik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan CWS dipengaruhi oleh dukungan kepemimpinan, kesiapan sistem kerja digital, dan fleksibilitas kebijakan sesuai karakteristik unit kerja. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan strategis bagi pengembangan kebijakan kerja fleksibel yang berkelanjutan di sektor publik Indonesia.

**Kata kunci:** Persepsi Pegawai; *Compressed Work Schedule*; Kementerian BUMN

## **ABSTRACT**

*This study aims to explore the implementation of the Compressed Work Schedule (CWS) policy and to understand employees' perceptions, attitudes, and intentions toward the policy during the pilot phase at the Ministry of State-Owned Enterprises (SOEs) of Indonesia. This research employs a qualitative approach with a descriptive-exploratory method. Data were collected through in-depth interviews with employees at the Bureau of Planning, Organization, and Human Resources (POK), as well as document analysis of the 2024 CWS Implementation Evaluation Report. The findings indicate that the implementation of the CWS policy is supported by the SIMANIS digital system, which facilitates the submission, verification, and monitoring processes; however, administrative constraints and differences in procedures across work units remain challenges. From a perceptual perspective, most employees view the CWS policy positively, as it is considered capable of improving work-life balance without reducing work productivity. Employees' attitudes toward the policy tend to be supportive, particularly among those who receive support from supervisors and the work environment. Nevertheless, employee participation in the CWS program remains relatively low due to limited socialization, procedural complexity, and the characteristics of certain job functions that require physical presence. This study concludes that the success of CWS implementation is influenced by leadership support, the readiness of digital work systems, and policy flexibility in accordance with the characteristics of each work unit. The findings are expected to provide evaluative insights and strategic input for the development of sustainable flexible working policies in the public sector in Indonesia.*

**Keywords:** *Employee Perception; Compressed Work Schedule; Ministry of State-Owned Enterprises*

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR .....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR SINGKATAN.....	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan .....	1
B. Rumusan Permasalahan .....	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian .....	9
1. Manfaat Akademik .....	9
2. Manfaat Praktis.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	11
A. Tinjauan Kebijakan.....	11
1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.....	11
2. Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari dan Jam Kerja ASN 11	
3. Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 67 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja ASN dalam Tata Normal Baru .....	12
4. Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor SE- 4/MBU/S/05/2024 tentang Uji Coba Implementasi <i>Compressed Work             Schedule</i> di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara.....	12
B. Tinjauan Teori .....	13
1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Sektor Publik .....	13
2. Teori Kebijakan Publik .....	17
3. Persepsi Pegawai dalam Organisasi.....	20
4. Teori Perilaku dalam Organisasi .....	25
5. <i>Work-Life Balance &amp; Employee Wellbeing</i> .....	28
6. <i>Compressed Work Schedule (CWS)</i> .....	32
C. Konsep Kunci .....	33
D. Penelitian Terdahulu .....	35

E. Kerangka Berpikir .....	37
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	39
A. Metode Penelitian .....	39
B. Teknik Pengumpulan Data .....	41
C. Instrumen Penelitian .....	43
D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data .....	44
E. Keabsahaan Data .....	46
BAB IV HASIL PENELITIAN .....	49
A. Gambaran Lokus .....	49
1. Profil Kementerian BUMN .....	49
2. Visi dan Misi .....	50
3. Struktur Organisasi Kementerian BUMN .....	51
4. Struktur Organisasi Biro Perencanaan, Organisasi, dan Kepegawaian .....	52
5. Nilai Utama Kementerian BUMN .....	55
B. Penyajian Data .....	56
1. Pelaksanaan Kebijakan <i>Compressed Work Schedule</i> di Kementerian BUMN .....	57
2. Faktor Pembentuk Persepsi Pegawai terhadap CWS .....	64
3. Sikap dan Niat terhadap Kebijakan CWS .....	67
4. Penerapan Kebijakan CWS .....	70
C. Pembahasan .....	72
1. Analisis Pelaksanaan Kebijakan <i>Compressed Work Schedule</i> .....	72
2. Analisis Persepsi, Sikap, dan Niat Pegawai terhadap CWS .....	74
3. Analisis Penerapan Kebijakan CWS .....	76
D. Sintesis Pemecahan Masalah .....	77
BAB V PENUTUP .....	81
A. Kesimpulan .....	81
B. Saran .....	82
DAFTAR PUSTAKA .....	84
LAMPIRAN .....	89

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Tahapan Pelaksanaan Uji Coba CWS di Kementerian BUMN 2024 .....	3
Tabel 2 Penelitian Terdahulu .....	35
Tabel 3 Key Informant .....	42



POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Penelitian.....	38
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Kementerian BUMN .....	51
Gambar 4. 2 Struktur Biro POK .....	52
Gambar 4. 3 <i>KPI Intergrated</i> Pegawai.....	60
Gambar 4. 4 Tampilan Sistem Informasi Pengajuan CWS .....	61
Gambar 4. 5 Recap Program CWS .....	62
Gambar 4. 6 <i>Timeline Progress Piloting</i> CWS.....	62

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR SINGKATAN

ASN	: Aparatur Sipil Negara
BP BUMN	: Badan Pengaturan Badan Usaha Milik Negara
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
CWS	: <i>Compressed Work Schedule</i>
FTB	: Fleksibel Tempat Bekerja
FWA	: <i>Flexible Working Arrangement</i>
KPI	: <i>Key Performance Indicator</i>
MSDM	: Manajemen Sumber Daya Manusia
NPM	: Nomor Pokok Mahasiswa
PBC	: <i>Perceived Behavioral Control</i>
PK	: Perjanjian Kinerja
POK	: Perencanaan, Organisasi, dan Kepegawaian
SIMANIS	: Sistem Informasi Manajemen ASN
SKP	: Sasaran Kinerja Pegawai
TPB	: <i>Theory of Planned Behavior</i>
WLB	: <i>Work-Life Balance</i>

# BAB I

## PERMASALAHAN PENELITIAN

### A. Latar Belakang Permasalahan

Perubahan dunia kerja pada era modern ditandai dengan meningkatnya tuntutan terhadap fleksibilitas, efisiensi, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dinamika tersebut merupakan konsekuensi dari perkembangan teknologi, digitalisasi, dan perubahan nilai dalam dunia kerja yang menekankan pentingnya *work-life balance* (International Labour Organization, 2021). Hal ini mendorong organisasi di berbagai sektor untuk meninjau ulang pola kerja tradisional yang cenderung kaku dan mulai mengadopsi pendekatan yang lebih inovatif. Tidak hanya terbatas pada sektor swasta, transformasi ini juga dirasakan oleh sektor publik yang dituntut untuk lebih adaptif dalam merespons perkembangan zaman, meningkatkan produktivitas, dan tetap memberikan layanan yang optimal kepada masyarakat.

Sejalan dengan berkembangnya kebutuhan akan *work-life balance* tersebut, berbagai organisasi mulai menerapkan *Flexible Working Arrangement* (FWA) sebagai strategi manajemen yang memungkinkan pengaturan waktu dan lokasi kerja secara lebih fleksibel untuk mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Fadhila & Wicaksana (2020) menunjukkan bahwa penerapan FWA di instansi pemerintah mampu meningkatkan efektivitas kerja apabila didukung oleh infrastruktur teknologi informasi, kepemimpinan adaptif, dan sistem evaluasi kinerja berbasis hasil. Temuan ini dipertegas oleh Pratiwi & Wartini (2025) yang menegaskan bahwa pengaturan kerja fleksibel tidak hanya berpotensi mendorong produktivitas pegawai, tetapi juga memperkuat keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), terutama apabila diintegrasikan dengan sistem manajemen berbasis hasil dan mekanisme evaluasi yang terukur. Meskipun penelitian tersebut berfokus pada konsep FWA secara umum, penelitian ini lebih menyoroti salah satu bentuk pengaturan waktu kerja fleksibel, yakni *Compressed Work Schedule* (CWS) yang dalam konteks Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN), diimplementasikan dalam

kerangka program *Employee Wellbeing* sebagai bentuk peningkatan kesejahteraan pegawai melalui inovasi pola kerja.

Dorongan menuju fleksibilitas kerja di sektor publik Indonesia juga tercermin dalam kebijakan formal pemerintah. Landasan normatif tertinggi tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang pada Pasal 41 menegaskan bahwa sistem kerja ASN harus memungkinkan pelaksanaan tugas secara fleksibel dengan berorientasi pada hasil (*results-oriented working system*), bukan semata pada kehadiran fisik. Ketentuan ini kemudian dijabarkan lebih lanjut dalam Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari dan Jam Kerja ASN, yang menetapkan bahwa meskipun terdapat ruang fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja, ASN tetap wajib memenuhi total 37 jam 30 menit dalam seminggu tidak termasuk waktu istirahat. Selanjutnya, aspek implementatif dari fleksibilitas kerja ASN diatur dalam Surat Edaran Menteri PAN-RB Nomor 67 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja ASN dalam Tatanan Normal Baru, yang memperbolehkan penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA), termasuk *work from home*, kerja hibrida, dan bentuk pengaturan waktu kerja fleksibel lainnya, selama prinsip akuntabilitas dan produktivitas tetap terjaga. Dalam konteks tersebut, beberapa instansi seperti Kementerian BUMN menafsirkan fleksibilitas kerja tidak hanya melalui FWA formal, tetapi juga melalui pendekatan *Employee Wellbeing*, yang berfokus pada kesejahteraan pegawai serta inovasi pola kerja, termasuk melalui uji coba sistem kerja empat hari atau *Compressed Work Schedule*.

Secara global, sistem kerja empat hari telah menjadi tren baru dalam inovasi manajemen sumber daya manusia, baik di sektor publik maupun swasta. Sejumlah negara seperti Jepang, Inggris, dan Islandia telah melakukan uji coba terhadap kebijakan ini untuk menilai dampaknya terhadap produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Misalnya, uji coba yang dilakukan oleh Microsoft Japan pada tahun 2019 menunjukkan peningkatan produktivitas sebesar 40%, sedangkan program “*4 Day Week*” di Inggris pada tahun 2022 yang melibatkan 61 perusahaan menemukan bahwa 92% di antaranya memilih

melanjutkan kebijakan tersebut setelah masa percobaan karena hasil positif terhadap keseimbangan kehidupan dan kinerja pegawai. Sementara itu, studi di Islandia (2015–2019) juga menunjukkan bahwa pengurangan jam kerja menjadi sekitar 35–36 jam per minggu tidak menurunkan kinerja organisasi, melainkan meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja (International Labour Organization, 2023). Fenomena ini menandai pergeseran global menuju pola kerja yang lebih manusiawi, adaptif, dan berorientasi hasil. Dengan demikian, kajian terhadap *Compressed Work Schedule* (CWS) di lingkungan birokrasi Indonesia menjadi relevan untuk melihat sejauh mana konsep tersebut dapat diadaptasi dalam konteks budaya kerja dan sistem manajemen ASN yang sedang bertransformasi menuju fleksibilitas dan kesejahteraan pegawai.

*Compressed Work Schedule* atau sistem kerja terpadatkan merupakan pengaturan waktu kerja di mana pegawai menyelesaikan total jam kerja mingguan dalam waktu yang lebih singkat dengan jam kerja harian yang lebih panjang (International Labour Organization, 2023). Dalam konteks sektor publik Indonesia, kebijakan ini mulai diujicobakan di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada 27 Mei hingga 26 Juli 2024, di bawah koordinasi Biro Perencanaan, Organisasi, dan Kepegawaian (POK). Tahapan pelaksanaan dimulai dengan sosialisasi pada akhir Mei 2024, dilanjutkan dengan implementasi penuh selama dua bulan, dan diakhiri dengan evaluasi awal pada akhir Juli 2024. Sebanyak 21 pegawai dari berbagai unit kerja berpartisipasi secara sukarela dengan pola empat hari kerja per minggu selama sepuluh jam per hari, dan seluruh kegiatan pemantauan dilakukan melalui sistem digital SIMANIS (Sistem Informasi Manajemen ASN).

Tabel 1 Tahapan Pelaksanaan Uji Coba CWS di Kementerian BUMN 2024

<b>Tahapan</b>	<b>Kegiatan Utama</b>	<b>Waktu Pelaksanaan</b>
Survey Wellbeing-1	Penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai	16 – 20 Februari 2024
Analisis Hasil Survey & Wawancara	Analisis hasil survey dan <i>in-depth interview</i> kepada Eselon II dan III	21 – 23 Februari 2024

Paparan	Paparan hasil kuesioner dan hasil wawancara	26 Februari – 1 Maret 2024
Koordinasi Penyusunan	Penyusunan peraturan hukum dan persiapan <i>flow</i> pengajuan pada sistem informasi	4 Maret – 30 April 2024
Finalisasi Kebijakan	Finalisasi ketentuan dan Pembangunan sistem informasi (masih dilakukan penyesuaian oleh Eselon II)	1 – 15 Mei 2024
Sosialisasi Kebijakan	Sosialisasi dan <i>guidelines</i> penerapan CWS kepada pegawai	16 – 22 Mei 2024
Piloting	Uji Coba Pelaksanaan CWS	27 Mei – 26 Juli 2024
Evaluasi	Evaluasi dan Survey Pasca Piloting	Agustus - September

Sumber: Diolah oleh Penulis (2025) dari Paparan Evaluasi Uji Coba CWS oleh Biro POK Kementerian BUMN, November 2024.

Berdasarkan hasil evaluasi awal, sebagian besar peserta menilai penerapan CWS mampu meningkatkan efisiensi waktu kerja, fokus, dan keseimbangan kehidupan pribadi. Namun, masih ditemukan sejumlah tantangan seperti variasi beban kerja antarunit, keterbatasan sistem digital dalam pemantauan kinerja, serta koordinasi lintas-unit yang belum optimal. Uji coba CWS berakhir pada September 2024 dan tidak diperpanjang pada tahun berikutnya, seiring dengan evaluasi kebijakan internal dan rencana restrukturisasi kelembagaan di Kementerian BUMN. Setahun kemudian, pada Oktober 2025, Kementerian BUMN resmi mengalami perubahan struktur dan nomenklatur menjadi Badan Pengaturan Badan Usaha Milik Negara (BP BUMN), yang disertai pergantian kepemimpinan serta penyesuaian arah kebijakan organisasi. Meskipun perubahan ini terjadi setelah masa uji coba berakhir, konteks tersebut tetap relevan untuk memahami dinamika penerimaan kebijakan, karena menunjukkan bahwa implementasi CWS berlangsung pada periode transisi sebelum restrukturisasi kelembagaan.

Implementasi uji coba CWS di Kementerian BUMN tidak hanya menarik dari sisi kebijakan, tetapi juga dari sisi pengalaman pegawai yang

menjalannya. Respon terhadap kebijakan ini cukup beragam. Salah satu testimoni datang dari staf pengelola kepegawaian Kementerian BUMN, yang dalam sebuah unggahan resmi Kementerian BUMN menyampaikan bahwa menjalani CWS membuatnya merasa lebih sehat secara mental dan fisik karena memiliki satu hari tambahan untuk beristirahat serta mengelola urusan pribadi. Ia juga menambahkan bahwa ketika kembali bekerja, dirinya merasa lebih segar dan produktif dibandingkan dengan hari kerja biasa. Pengalaman ini mencerminkan bahwa sistem kerja fleksibel seperti CWS berpotensi mendukung kesejahteraan sekaligus produktivitas pegawai, khususnya apabila penerapannya disesuaikan dengan konteks kerja dan kebutuhan personal (Tempo, 2024). Testimoni tersebut menjadi indikasi awal bahwa persepsi pegawai merupakan faktor penting dalam menilai efektivitas kebijakan CWS.

Dari perspektif kelembagaan, target utama uji coba kebijakan *Compressed Work Schedule* (CWS) di Kementerian BUMN adalah pegawai internal, yang terdiri atas ASN fungsional, pejabat struktural eselon, staf pendukung di unit-unit deputy, serta tenaga kontrak profesional. Berdasarkan struktur organisasi dan peta penugasan internal, mayoritas pegawai di kementerian ini menjalankan fungsi koordinatif, perumusan kebijakan, dan pengawasan strategis, bukan pelayanan langsung kepada masyarakat. Karakteristik tersebut memungkinkan penerapan fleksibilitas waktu kerja tanpa mengganggu kinerja pelayanan. Namun demikian, dinamika kerja kementerian tetap menuntut ketepatan waktu dan ritme kerja yang tinggi, terutama dalam koordinasi lintas instansi dan penyusunan kebijakan. Oleh karena itu, persepsi pegawai terhadap kebijakan CWS dapat dipengaruhi oleh kesesuaian antara beban kerja, ekspektasi kinerja, dan budaya kerja di lingkungan Kementerian.

Berdasarkan dokumen internal Kementerian BUMN, hasil evaluasi uji coba CWS memberikan gambaran kuantitatif mengenai bagaimana pegawai memandang dan merespons kebijakan tersebut. Dari 459 pegawai yang mengikuti survei, sebanyak 381 pegawai (83%) menyatakan setuju apabila CWS diterapkan, dan sekitar 344 pegawai (75%) menilai bahwa kebijakan ini

berkontribusi positif terhadap peningkatan *employee wellbeing*. Meskipun mayoritas pegawai menunjukkan dukungan terhadap konsep CWS, tingkat pemanfaatan aktual selama masa uji coba tetap terbatas, terdapat sekitar 21 pegawai (4%) yang pernah mencoba skema tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi CWS di lapangan dipengaruhi oleh dinamika persepsi pegawai, kesiapan budaya kerja, serta karakteristik pekerjaan dan beban tugas yang melekat pada struktur kerja organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini memandang penting untuk mengeksplorasi bagaimana pegawai memaknai peluang, tantangan, serta faktor-faktor yang memengaruhi penerimaan maupun resistensi terhadap kebijakan tersebut.

Di tingkat yang lebih luas, implementasi sistem kerja fleksibel seperti CWS perlu dipahami dalam kerangka reformasi birokrasi yang menekankan transformasi budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Salah satu aspek penting dalam reformasi tersebut adalah penerapan sistem penilaian kinerja berbasis hasil (*results-oriented working system*), sebagaimana tertuang dalam Laporan Kementerian PAN-RB (2023), bahwa tantangan utama ASN bukan lagi sekadar disiplin kehadiran, melainkan kemampuan menyelaraskan hasil kerja individual dengan sasaran strategis organisasi. Dalam konteks ini, skema CWS dapat menjadi bagian dari upaya transformasi tersebut, selama didukung dengan mekanisme pengawasan, indikator kinerja yang jelas, serta penerimaan pegawai terhadap pola kerja baru.

Namun demikian, hingga saat ini belum tersedia kajian ilmiah yang secara sistematis memetakan persepsi dan pengalaman pegawai terhadap uji coba *Compressed Work Schedule* (CWS) di lingkungan Kementerian BUMN. Informasi yang ada masih bersifat deskriptif dan lebih banyak disampaikan melalui publikasi media sosial atau pemberitaan informal, sehingga belum mencerminkan dinamika implementasi secara menyeluruh. Padahal, persepsi pegawai sebagai pelaksana langsung kebijakan memegang peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu perubahan organisasi. Menurut Wibowo (2016), persepsi merupakan proses di mana individu menyeleksi, mengorganisasi, dan menginterpretasikan stimulus dari lingkungannya

sehingga terbentuk makna tertentu yang pada akhirnya memengaruhi sikap dan perilaku kerja. Oleh karena itu, dalam konteks kebijakan CWS, persepsi pegawai menjadi indikator kunci dalam memahami tingkat penerimaan, resistensi, maupun keterlibatan aktif dalam pelaksanaan kebijakan.

Parker & Grote (2020) menjelaskan bahwa dari perspektif humanistik, sistem kerja tidak semata-mata diposisikan sebagai instrumen pencapaian target organisasi, melainkan juga sebagai ruang aktualisasi diri, keseimbangan psikologis, serta penghargaan terhadap nilai-nilai kemanusiaan dalam dunia kerja. Dalam kerangka *human-centered work design*, sistem dan kebijakan kerja seharusnya dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan psikologis, sosial, dan profesional individu agar tercipta lingkungan kerja yang sehat dan bermakna. Parker & Grote (2020) menegaskan bahwa perancangan kerja yang berpusat pada manusia (*human-centered work design*) menekankan keseimbangan antara efisiensi organisasi dan kesejahteraan pegawai. Pendekatan ini mendorong organisasi untuk tidak hanya memfokuskan diri pada produktivitas dan teknologi, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor seperti rasa otonomi, makna pekerjaan, dukungan sosial, serta kesempatan bagi karyawan untuk berkembang. Dalam konteks tersebut, kebijakan seperti *Compressed Work Schedule (CWS)* dapat dipahami sebagai bagian dari upaya menciptakan desain kerja yang lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai. Dengan demikian, penerapan CWS di Kementerian BUMN tidak hanya relevan sebagai inovasi dalam efisiensi jam kerja, tetapi juga sebagai bentuk konkret penerapan prinsip *human-centered work design* dalam reformasi birokrasi yang menempatkan manusia sebagai inti dari proses transformasi organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kesejahteraan dan produktivitas pegawai, termasuk di sektor publik. Pratiwi & Wartini (2025) menyatakan bahwa pengaturan kerja fleksibel berpotensi meningkatkan *work-life balance* dan produktivitas apabila disertai dengan sistem evaluasi yang berbasis hasil. Sementara itu, Fadhila & Wicaksana (2020) menekankan pentingnya dukungan

teknologi dan pengawasan kinerja yang objektif untuk memastikan keberhasilan kebijakan fleksibilitas kerja di lingkungan ASN. Hasil-hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak hanya berdampak pada efisiensi, tetapi juga pada kesejahteraan dan motivasi pegawai. Namun, belum ada penelitian yang secara khusus mengkaji implementasi *Compressed Work Schedule* (CWS) sebagai bagian dari program *employee wellbeing* di lingkungan Kementerian BUMN. Sebagian besar studi sebelumnya masih menempatkan fleksibilitas kerja sebagai konsep umum, bukan dalam bentuk spesifik seperti CWS yang memiliki mekanisme dan ketentuan tersendiri.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, studi ini dilakukan untuk mengeksplorasi persepsi dan pengalaman pegawai terhadap kebijakan kerja empat hari (*Compressed Work Schedule* atau CWS) yang pernah diuji coba di Kementerian BUMN. Fokus kajian diarahkan pada bagaimana pegawai memaknai peluang, tantangan, serta kesesuaian kebijakan ini dengan beban kerja dan budaya organisasi. Meskipun program CWS telah dihentikan, pandangan pegawai sebagai pelaksana langsung kebijakan tetap menjadi faktor kunci dalam memahami dinamika perubahan sistem kerja di birokrasi modern. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif, penelitian ini berupaya memberikan gambaran komprehensif mengenai pengalaman tersebut, sekaligus menyumbang perspektif empiris bagi pengembangan kebijakan kerja fleksibel yang lebih kontekstual dan humanistik di sektor publik Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya diharapkan memperkaya kajian akademik mengenai kebijakan kerja fleksibel, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan kebijakan kerja fleksibel yang lebih kontekstual dan humanistik di sektor publik Indonesia.

## **B. Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada tiga pertanyaan utama sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi pegawai terhadap kebijakan *Compressed Work Schedule* (CWS) di Kementerian BUMN?

2. Apa saja peluang dan tantangan terhadap pelaksanaan kebijakan CWS di Kementerian BUMN?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis persepsi pegawai terhadap kebijakan *Compressed Work Schedule* (CWS) di Kementerian BUMN.
2. Mengidentifikasi peluang dan tantangan terhadap pelaksanaan kebijakan CWS di Kementerian BUMN.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik, baik dari sisi akademik maupun praktis.

#### **1. Manfaat Akademik**

Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur di bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya terkait praktik kerja fleksibel dan persepsi pegawai terhadap perubahan kebijakan organisasi. Melalui pendekatan kualitatif eksploratif, studi ini memberikan kontribusi empiris dalam memahami pelaksanaan *Compressed Work Schedule* (CWS) yang masih relatif baru dan jarang diteliti dalam konteks birokrasi Indonesia. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi pengembangan teori tentang persepsi organisasi, reformasi birokrasi, serta desain kerja berorientasi manusia (*human-centered work design*) dan kesejahteraan pegawai (*employee wellbeing*).

#### **2. Manfaat Praktis**

##### **a. Bagi Instansi (Kementerian BUMN)**

Penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi terhadap pelaksanaan uji coba kebijakan empat hari kerja yang telah diterapkan. Hasil penelitian diharapkan membantu instansi memahami persepsi pegawai secara lebih komprehensif, serta mengidentifikasi peluang dan tantangan yang muncul selama pelaksanaan kebijakan. Temuan penelitian ini dapat

digunakan sebagai dasar pengembangan kebijakan kerja fleksibel yang lebih adaptif, kontekstual, dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai.

b. Bagi Pegawai

Penelitian ini merepresentasikan pengalaman dan pandangan pegawai terhadap kebijakan *Compressed Work Schedule*. Pemahaman tersebut diharapkan membuka ruang dialog partisipatif dalam proses perumusan kebijakan internal, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih adaptif, sehat, dan selaras dengan keseimbangan kehidupan kerja.

c. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini dapat menjadi dasar bagi studi lanjutan dengan pendekatan kuantitatif atau studi komparatif antarinstansi untuk menguji hubungan antara persepsi, kesejahteraan, dan produktivitas pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini juga membuka peluang pengembangan instrumen pengukuran persepsi terhadap kebijakan kerja fleksibel di sektor publik Indonesia.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis terhadap Paparan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Uji Coba *Compressed Work Schedule (CWS)* Tahun 2024 serta hasil wawancara dengan pegawai di lingkungan Kementerian BUMN, khususnya Biro Perencanaan, Organisasi, dan Kepegawaian (POK), penelitian ini menyimpulkan bahwa kebijakan CWS telah diimplementasikan secara terstruktur dan menunjukkan capaian positif pada tahap uji coba (*pilot project*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja CWS tidak menurunkan produktivitas pegawai, melainkan mendorong perubahan pola kerja yang lebih berorientasi pada hasil (*output-oriented*). Pegawai yang mengikuti maupun yang memahami kebijakan ini menilai bahwa pengaturan waktu kerja yang lebih fleksibel mendorong fokus kerja, efisiensi penyelesaian tugas, serta peningkatan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Sistem SIMANIS (Sistem Informasi Manajemen ASN) berperan penting sebagai instrumen pendukung kebijakan CWS, terutama dalam proses pengajuan, verifikasi, dan pemantauan pelaksanaan program. Namun demikian, penelitian menemukan bahwa efektivitas sistem tersebut masih dibatasi oleh prosedur persetujuan yang berlapis serta perbedaan mekanisme teknis antarunit kerja, sehingga belum sepenuhnya mendorong peningkatan partisipasi pegawai secara luas.

Hasil analisis paparan evaluasi pelaksanaan uji coba CWS menunjukkan bahwa tingkat penerimaan terhadap kebijakan CWS tergolong tinggi, ditunjukkan oleh persentase pegawai yang menyatakan setuju dan merasakan dampak positif terhadap kesejahteraan. Akan tetapi, tingkat partisipasi aktual masih rendah pada tahap uji coba. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara penerimaan kebijakan dan kesiapan struktural dalam implementasinya.

Selain itu, hasil wawancara menunjukkan bahwa resistensi terhadap CWS bersifat terbatas dan kontekstual, terutama pada unit kerja dengan karakteristik pelayanan langsung dan ketergantungan terhadap kehadiran fisik. Resistensi tersebut tidak mencerminkan penolakan terhadap kebijakan secara substansial, melainkan menunjukkan kebutuhan penyesuaian teknis kebijakan sesuai dengan karakteristik beban kerja masing-masing unit.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kebijakan CWS di Kementerian BUMN dapat dikategorikan berhasil pada tahap awal implementasi, dengan catatan bahwa keberlanjutan dan perluasan kebijakan sangat bergantung pada penguatan dukungan struktural, optimalisasi sistem digital, serta penyesuaian kebijakan teknis yang adaptif terhadap variasi fungsi unit kerja.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian, berikut disampaikan beberapa saran yang bersifat implementatif dan dapat ditindaklanjuti oleh Kementerian BUMN maupun pihak terkait.

Pertama, Kementerian BUMN perlu memperjelas dan memperkuat aspek kelembagaan kebijakan CWS melalui penyusunan regulasi internal yang lebih operasional. Penguatan kelembagaan ini tidak berarti melakukan perombakan struktur organisasi, melainkan menetapkan pedoman teknis pelaksanaan CWS yang mengatur secara rinci kriteria peserta, alur persetujuan, peran atasan langsung, serta keterkaitan CWS dengan sistem penilaian kinerja. Pedoman tersebut penting untuk mengurangi perbedaan interpretasi antarunit kerja dan meningkatkan konsistensi pelaksanaan kebijakan.

Kedua, untuk meningkatkan partisipasi pegawai, Kementerian BUMN disarankan melakukan penyederhanaan prosedur pengajuan CWS melalui optimalisasi sistem SIMANIS. Penyederhanaan dapat dilakukan dengan memangkas tahapan persetujuan yang tidak esensial, memperjelas indikator kelayakan peserta, serta memanfaatkan fitur digital seperti notifikasi otomatis dan pemantauan status pengajuan secara real-time. Dengan demikian,

SIMANIS tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai sistem pendukung keputusan yang mendorong partisipasi pegawai.

Ketiga, Kementerian BUMN perlu menerapkan kebijakan CWS secara fleksibel dengan mempertimbangkan karakteristik dan beban kerja masing-masing unit. Unit kerja dengan fungsi pelayanan langsung dapat diberikan alternatif skema CWS atau pengaturan waktu kerja yang berbeda tanpa mengurangi kualitas layanan. Penyesuaian teknis ini penting agar kebijakan CWS tetap menjunjung prinsip keadilan organisasi sekaligus menjaga efektivitas pelaksanaan tugas.

Keempat, evaluasi pelaksanaan CWS perlu dilakukan secara berkelanjutan dan berbasis data, tidak hanya pada aspek produktivitas, tetapi juga pada dampaknya terhadap kesejahteraan pegawai dalam jangka menengah dan panjang. Hasil evaluasi tersebut dapat digunakan sebagai dasar pengembangan kebijakan lanjutan, seperti penguatan sistem kerja berbasis output, pemberian fleksibilitas kerja tambahan, atau integrasi CWS dengan kebijakan kerja hybrid pada unit tertentu.

Terakhir, Kementerian BUMN dapat memanfaatkan hasil evaluasi dan praktik baik pelaksanaan CWS sebagai referensi bagi instansi pemerintah lain dalam mengembangkan sistem kerja fleksibel di sektor publik. Dengan dokumentasi kebijakan yang jelas dan hasil evaluasi yang terukur, CWS berpotensi menjadi salah satu model inovasi kerja ASN yang mendukung agenda reformasi birokrasi secara nasional.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Azwar, S. (2018). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Erlangga.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Hadari, N., & Nawawi, M. (2012). *Metode penelitian bidang sosial*. Gadjah Mada University Press.
- International Labour Organization. (2021). *Working time and work-life balance around the world: A global analysis of work-life balance*. Geneva: ILO. Diambil dari [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_86472](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_86472)
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Narbuko, C., & Achmadi, A. (2018). *Metodologi penelitian*. Bumi Aksara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Sopali, M. F. (2025). *Teori dan Model Manajemen Perubahan*. Dalam B. Aditi et al. (Ed.), *Manajemen Perubahan* (Cet. 1, hlm. 9). Jakarta: CV Gita Lentera.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2016). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Yusuf, A. M. (2017). *Metodologi penelitian: Kuantitatif, kualitatif dan gabungan*. Jakarta: Prenadamedia Group.

### Artikel Jurnal

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- Alfikri, M. Y., Arnisyi, U., Azizah, Y. N., Noerikhsan, S. A., Mawaddah, N., & Hakim, A. T. (2025). Evaluasi kebijakan publik: Pengertian, teori dan karakteristik. *Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 29–33. <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.316>
- Aminuddin, M. F., Adila, I., & Prasetya, A. B. (2024). Evaluasi dan pengembangan kebijakan publik Pemerintah Kota Malang selama pandemi Covid-19. *Jurnal Transformative*, 10(1), 1–10. <https://doi.org/10.21776/ub.transformative.2024.010.01.1>
- Cahyono, A. S. (2025). Local governance and bureaucratic reform in public policy perspective: What and how? *Pena Justisia*, 24(2), 6739–6750.
- Desrinelti, D., Afifah, M., & Gistituati, N. (2021). Kebijakan publik: Konsep pelaksanaan. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 6(1), 83–88. <https://doi.org/10.29210/3003906000>
- Dewi, N., & Nurjannah, R. (2021). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(2), 101–112.
- Fadhila, N., & Wicaksana, D. (2020). Penerapan flexible working arrangement pada instansi pemerintah: Tantangan dan peluang. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 54–63.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work-life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Revista de*

- Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 29–37.  
<https://doi.org/10.5093/jwop2018a4>
- Henley Business School. (2021). Four-day week: The future of work? *Henley Working Paper Series*.
- Mansur, J. (2021). Implementasi konsep pelaksanaan kebijakan dalam publik. *At-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam*, 6(2), 324–334
- Mardani, M. (2023). Analisis efektivitas organisasi model fleksibilitas kerja bagi ASN di Indonesia (Tinjauan PP No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS). *Jurnal Birokrasi dan Reformasi*, 4(2), 15–30.
- Okeya, O. E., Ajayi, O. S., & Owoniyi, M. O. (2020). Effects of work-life balance on health and wellbeing of employees in the Nigerian banking industry. *International Journal of Research and Review*, 7(7), 472–480.  
<http://www.ijrrjournal.com>
- Parker, S. K., & Grote, G. (2020). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology: An International Review*, 71(4), 1171–1204.  
<https://doi.org/10.1111/apps.12241>
- Permana, A., Maulida, A., Husaeni, F., Mujadidah, H. A., Ruhimasari, S., & Surya, P. P. (2025). Definisi kebijakan publik: Pengertian, unsur-unsur dan perkembangan. *Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(5), 453–457.  
<https://doi.org/10.59435/menulis.v1i5.292>
- Pohan, A. A., & Yosepha, S. Y. (2025). Dampak jam kerja fleksibel terhadap motivasi, kepuasan, dan kinerja pegawai Setjen MPR-RI. *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis (Rambis)*, 5(1), 59–76.  
<https://doi.org/10.35912/rambis.v5i1.4650>
- Prima Satria, L., Abu Bakar, L., Rahmat, D., & Isworo, J. (2025). Studi kualitatif tentang persepsi karyawan terhadap fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan disiplin terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(1), 10–17

- Pratiwi, A., & Wartini, S. (2025). Fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja di sektor publik. *Jurnal Manajemen Publik*, 10(1), 60–70.
- Rasyid, R., Hajar, I., Putera, A., & Asraf. (2025). Eksplorasi dinamika work-life balance dan implikasinya terhadap kepuasan serta kinerja pegawai sektor publik. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(3), 5823–5832.  
<https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336.
- Santoso, A., & Wahyudi, B. (2021). Analisis pengaruh fleksibilitas kerja terhadap produktivitas karyawan pada sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik*, 8(3), 212–225.
- Virgiawan, Z. N., & Kusmayadi, D. (2024). Analisis implementasi kebijakan fleksibilitas kerja dalam meningkatkan keseimbangan antara kualitas kehidupan kerja dan kualitas kehidupan pribadi karyawan di era digital. *JHIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 7(8), 8994–9002.

### **Peraturan Perundang-Undangan**

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
2. Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari dan Jam Kerja ASN
3. Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 67 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja ASN dalam Tatanan Normal Baru
4. Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor SE-7/MBU/Q7/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara.
5. Surat Edaran Nomor SE-4/MBU/S/05/2024 tentang Uji Coba Implementasi *Compressed Work Schedule* di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Jakarta: Kementerian BUMN.

## Internet

- 4Autonomy & 4 Day Week Global. (2023). *The results are in: The UK's four-day week pilot results*. Autonomy Research Ltd. Diambil dari <https://www.autonomy.work/four-day-week>
- CNBC Indonesia. (2024, Desember 20). Program empat hari kerja di Kementerian BUMN: Langkah inovatif menuju reformasi birokrasi. Diambil dari <https://www.cnbcindonesia.com>
- CNN Indonesia. (2025, Januari 5). Kementerian BUMN uji coba sistem kerja empat hari: Evaluasi produktivitas dan wellbeing. Diambil dari <https://www.cnnindonesia.com>
- Kompas. (2024, November 15). *New way of working: Kementerian BUMN luncurkan uji coba sistem empat hari kerja*. Diambil dari <https://www.kompas.id>
- Tempo. (2024, November 20). Cerita pegawai Kementerian BUMN jalani empat hari kerja: Lebih sehat dan produktif. Diambil dari <https://www.tempo.co>

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A