

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Implementasi KMK Nomor 223 Tahun 2020 pada unit kerja Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan Republik Indonesia telah dilakukan penelitian yang berfokus pada beberapa aspek teori dan temuan data. Data yang telah ditemukan berdasarkan hasil laporan Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan tentang konsepsi cara kerja baru Kementerian Keuangan. Terlihat dari aspek produktivitas meningkat, aspek efisiensi waktu sangat dirasakan oleh pegawai serta aspek kebahagiaan dan aspirasi pegawai sangat dirasakan oleh pegawai Kementerian Keuangan.

Melihat dari ruang lingkup Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan, data yang telah ditemukan diperkuat dengan teori implementasi yang digagas oleh Van Horn dan Van Meter, seperti (1) tujuan kebijakan dan standar yang jelas, (2) sumber daya, (3) hubungan antar organisasi, (4) karakteristik organisasi pelaksana, (5) lingkungan sosial, politik, dan ekonomi serta (6) sikap para pelaksana. Dari keenam aspek tersebut, dilakukan kajian lebih mendalam yang didukung dengan data dokumen, observasi, dan wawancara.

Kajian yang telah dilakukan memberikan hasil bahwa kebijakan KMK Nomor 223 Tahun 2020 kurang maksimal dalam proses implementasi sehingga membuat aturan tersebut tidak memiliki keberlanjutan setelah pandemi COVID-19 berakhir. Hal tersebut ditemukan beberapa kendala pada setiap aspek implementasinya, berikut penjelasannya:

#### **1. Tujuan kebijakan dan Standar yang jelas**

Kebijakan KMK Nomor 223 Tahun 2020 secara jelas menyampaikan bahwa tujuan yang ingin direalisasikan adalah menciptakan organisasi yang adaptif, dengan cara mendukung penuh konsep *work life balance* pegawai Kementerian Keuangan. Standar keberhasilan dari kebijakan tersebut secara jelas diketahui adalah tetap menjaga kinerja produktivitas pegawai Kementerian Keuangan dalam menjalankan kerja dengan konsep FWS. Tujuan tersebut sempat terlihat direalisasikan pada hasil laporan Biro Organta yang dilakukan pada tahun 2022, menunjukkan FWS dirasa lebih produktif

atau sama dengan dilaksanakannya WFO. Namun, setelah adanya pencabutan pembatasan sosial, eksistensi dalam implementasi FWS Kementerian Keuangan tidak segenyar pada saat pandemi sehingga menimbulkan pertanyaan bagaimana untuk keberlanjutan FWS di era *new normal*.

## **2. Sumber Daya**

Dari sisi SDM ditemukan kurang adanya komitmen yang penuh, baik dari pembuat kebijakan maupun sasaran kebijakan. Dari sisi pembuat kebijakan adalah tidak melanjutkan tujuan utama dalam KMK Nomor 223 Tahun 2020 ketika kondisi sosial yang telah memasuki *new normal*. Dari sisi sasaran kebijakan, masih banyak yang mengira bahwa fleksibilitas kerja merupakan solusi dari permasalahan pandemi COVID-19 sehingga ketika adanya kelonggaran dalam implementasi kebijakan KMK Nomor 223 Tahun 202, bagi mereka hal tersebut sangat wajar karena pandemi COVID-19 yang telah usai.

## **3. Hubungan Antar organisasi**

Dalam proses implementasi kebijakan, Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan melakukan koordinasi dari tingkat atas melalui unit eselon 1. Kemudian unit eselon 1 dapat melakukan tugasnya untuk memberikan informasi, melaksanakan dan monitoring dan evaluasi ke unit kerja di bawahnya. Namun, adanya pencabutan pembatasan sosial membuat setiap unit eselon 1 mengatur FWS secara masing-masing. Dari permasalahan yang ditemukan dari pembuat kebijakan sedikit lama untuk menanggapi terkait keberlanjutan FWS di Kementerian Keuangan.

## **4. Karakteristik Organisasi Pelaksana**

Adanya pencabutan pembatasan sosial yang dilakukan pada Desember 2022, menimbulkan setiap unit kerja mengambil keputusannya sendiri terhadap implementasi FWS. Sama halnya yang dilakukan oleh Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan, mengatur pegawainya untuk kembali bekerja ke kantor seperti semula. Mereka diberikan kesempatan untuk bisa mengajukan WFH hanya sekali dalam seminggu. Itulah yang dilakukan oleh Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan ketika kondisi KMK Nomor 223 Tahun 2020 masih belum jelas untuk keberlanjutannya, dan masih dengan status kebijakan yang masih diterapkan.

## **5. Lingkungan Sosial, Politik, dan Ekonomi**

Lingkungan sosial seperti adanya dan tidak adanya pandemi COVID-19 menjadi pengaruh keberlangsungan implementasi kebijakan FWS. Peristiwa tersebut juga diikuti dengan putusan para pimpinan yang merasa bahwa bekerja yang efisien bagi mereka adalah datang ke kantor, pernyataan pimpinan tersebut diikuti dengan faktor ekonomi karena dianggap dengan kembali kepada budaya kerja yang datang ke kantor akan menumbuhkan roda perekonomian di Indonesia.

## **6. Sikap Para Pelaksana**

Eksistensi dalam implementasi kebijakan fleksibilitas kerja menurun. Hal tersebut disebabkan pegawai yang cenderung kurang memahami tujuan yang melandasi keberadaan FWS sehingga sebagai sasaran kebijakan tidak ikut serta sebagai pengawas dari proses implementasi kebijakan FWS.

## **B. SARAN**

Berdasarkan permasalahan yang telah ditemukan dalam proses penelitian terkait implementasi kebijakan KMK Nomor 223 Tahun 2020 pada unit kerja Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan Republik Indonesia, maka terdapat rekomendasi sebagai penyempurnaan dalam proses penelitian yang telah dilakukan. Berikut adalah rekomendasi untuk implementasi kebijakan KMK Nomor 223 Tahun 2020:

### **a. Tujuan kebijakan dan Standar yang jelas**

Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan dapat melakukan reformulasi kebijakan terhadap kebijakan KMK 223 Tahun 2020. Reformulasi dilakukan dengan tujuan dapat memperjelas kembali terkait tujuan dan standar kebijakan FWS sesuai dengan kebutuhan pegawai Kementerian Keuangan yang masih mengharapkan kebijakan FWS tetap ada dan dijalankan dengan baik, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada biro Organisasi dan Ketatalaksanaan. Penulis mengusulkan reformulasi kebijakan menjelaskan tentang banyaknya hari yang dapat digunakan pegawai dalam menjalankan FWS sebanyak 2 (dua) hari dalam 1 (satu) minggu. Usulan tersebut, bertujuan untuk mewujudkan *work life balance* pada Pegawai Kementerian Keuangan;

**b. Sumber Daya**

Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan perlu mempertahankan adanya kebijakan FWS karena dari sisi SDM telah terbentuk untuk mampu bekerja dengan baik dengan kondisi jarak jauh dan sarana prasarana yang telah dimiliki sudah mendukung. Pada saran sumber daya perlu memperhatikan tiga aspek yaitu SDM, Sarana dan prasarana serta anggaran. (1) Aspek SDM perlu adanya kegiatan evaluasi rutin di setiap unit bagian kerja sehingga, produktivitas pegawai Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan dapat terjaga. (2) Aspek sarana prasarana, jika pegawai memiliki hambatan seperti laptop pribadinya rusak sehingga tidak dapat menjalankan FWS dengan baik. Maka pegawai tersebut dapat diperbolehkan membawa pulang laptop kantor untuk sementara dalam menjalankan FWS. (3) Aspek anggaran, para pimpinan unit dapat mengingatkan kembali kepada setiap pegawai, ketika menjalankan FWS perlu menyediakan anggaran pengeluaran untuk biaya internet yang baik. Dapat dikatakan bahwa persoalan anggaran menjadi tanggung jawab masing-masing setiap pegawai yang sedang menjalankan kegiatan FWS;

**c. Hubungan Antar Organisasi**

Dapat dilakukan komunikasi secara berkala, baik dari tingkat subbagian hingga pada tingkat bagian di Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan dalam membahas kondisi pegawai ketika menjalankan FWS. Komunikasi berkala dapat dilakukan dengan membuat acara kumpul bersama dengan seluruh pegawai secara langsung di kantor minimal satu kali dalam satu bulan. Hal tersebut juga dapat dilakukan dari setiap kepala bagian dan subbagian dalam membahas evaluasi kinerja yang dapat dilakukan secara rutin maksimal sebulan sekali untuk dibahas;

**d. Karakteristik Organisasi Pelaksana**

Melihat kondisi yang dimiliki Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan, dari sisi pegawai yang dijadikan informan menyatakan bahwa sebagian besar pegawai mendukung keberadaan kebijakan FWS. Kepala biro dapat memulai menyusun strategi reformulasi kebijakan FWS berdasarkan hasil survei yang pernah dilakukan Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan dan tugas akhir ini sesuai dengan hasil wawancara bersama kepala bagian yang telah mewakili tiap bagian Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan;

**e. Lingkungan Sosial, Politik, dan Ekonomi**

Kebijakan FWS yang memiliki tujuan untuk kemajuan internal organisasi, perlu tetap dijalankan terlepas dari kondisi sosial di Indonesia yang sudah tidak berstatus pandemi Covid-19. Adanya aspek politik dan ekonomi perlu mempertimbangkan hasil FWS yang telah memberikan manfaat kepada pegawai dan organisasi dalam merancang formulasi reformulasi kebijakan FWS;

**f. Sikap Para Pelaksana**

Adanya bentuk penerimaan kebijakan FWS kepada sebagian besar pegawai Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan, maka para pimpinan pembuat kebijakan perlu mengkaji ulang keberadaan kebijakan KMK 223 Tahun 2020. Proses menindak lanjutkan kebijakan KMK 223 Tahun 2020, diharapkan kebijakan tersebut tetap diadakan karena kondisi SDM maupun sarana dan prasarana yang sudah dibentuk selama tiga tahun terakhir untuk menunjang keberadaan FWS.

Penelitian yang dilakukan terkait implementasi KMK Nomor 223 Tahun 2020 ini hanya dilakukan pada unit kerja Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan dengan teori implementasi Van Horn dan Van Meter. Penulis menyadari bahwa perlu adanya kajian secara mendalam dengan ruang lingkup yang lebih luas, yaitu seluruh lingkup Kementerian Keuangan. Hal tersebut bertujuan untuk menggali informasi terkait implementasi fleksibilitas kerja pada unit kerja Kementerian Keuangan yang tidak pada kantor pusat, ataupun dapat melihat dari sisi para pegawai Kementerian Keuangan yang bekerja pada di luar lingkungan *homebase-nya*. Sehingga pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperhatikan seluruh kondisi para pegawai baik yang bekerja di kantor pusat dengan kondisi jarak kantor dan rumah pegawai masih terjangkau jika dilakukan secara pulang pergi, serta para pegawai yang bertugas di kantor cabang dengan kondisi pegawai harus meninggalkan rumah, sehingga dapat dikatakan pegawai tersebut bekerja di luar lingkungan *homebase-nya*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Peraturan Perundang-undangan** Benadeta Rosariana. 2021. “Generasi ‘Milenial’ Dan Generasi “Kolonial.” *djkn.kemenkeu.go.id*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknlpontianak/baca-artikel/14262/Generasi-Milenial-Dan-Generasi-Kolonial.html> (September 20, 2021).
- Biro Organta Kemenkeu. 2022. “Konsep Kerja Baru.” : 1–23.
- Kementerian Keuangan RI. 2018. “KMK 223 2020 TENTANG FLEXIBLE WORKING SPACE.” *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. 3(1): 10–27. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>.
- “KMK 302 ISRBTK Kemenkeu.”
- Kwon, Myungjung, and Jin Cho, Song Yoon Jik. 2021. “How Do Managerial, Task, and Individual Factors Influence Flexible Work Arrangement Participation and Abandonment?” *Asia Pacific Journal of Human Resources* 59(4): 645–68.
- Meter Van, S Donald., and Carl E. Horn Van. 1975. “The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework.” *Administration & Society* 6(4): 445–88.
- Muhammad Idris. 2020. “Sri Mulyani Tak Keberatan Ada Tunjangan Pulsa.” *kompas.com*. <https://amp.kompas.com/tren/read/2020/08/21/183000365/bantuan-pulsa-untuk-pns-kemenkeu-benarkah-rp-200.000-ini-faktanya>.
- sopiah anisa. 2023. “Sri Mulyani: Anak Muda Kini Tidak Suka Bekerja Di Kantor.” *cnbcIndonesia.com*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20230109105807-4-403892/sri-mulyani-anak-muda-kini-tidak-suka-bekerja-di-kantor> (January 9, 2023).

### A. Buku

- Agustino, Leo. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: AlfaBeta CV.
- Arikunto, Suharsimi. 2011. *Prosedur Penelitian*. Jakarta, Rineka Cipta.
- Ayungningtyas, Dumilah. 2014. *Analisis Kebijakan Kesehatan Prinsip Dan Praktik*.
- Creswell, W John. 2018. *Research Design*.

- Fitrah Muh & Luthfiyah. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi.
- Islamy. 1998. *1998 Prinsip Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*.
- Kasmad, Hj. Rulinawaty. 2012. "Implementasi Kebijakan Publik." (September): 20.
- Moleong, J Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*.
- Saryono. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 2018. *Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. AlfaBeta CV.
- Tachjan, H. 2006. *Implementasi Kebijakan Publik*. ed. Dede Mariana dan Caroline Paskarina. Bandung: Puslit KP2W Lemlit Unpad.
- Tangkilisan, s Nogi Hessel. *Implementasi Kebijakan Publik*.
- Taufiqurokhman. 2014. *Kebijakan Publik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Winarno, Budi. 2014. *Kebijakan Publik: Teori, Proses Dan Studi Kasus*. Yogyakarta, CAPS 2014.

## **B. Artikel atau Jurnal**

- Benadeta Rosariana. 2021. "Generasi 'Milenial' Dan Generasi "Kolonial." *djkn.kemenkeu.go.id*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-pontianak/baca-artikel/14262/Generasi-Milenial-Dan-Generasi-Kolonial.html> (September 20, 2021).
- Cañibano, Avgoustaki Almudena, and Argyro. 2022. "To Telework or Not to Telework: Does the Macro Context Matter? A Signalling Theory Analysis of Employee Interpretations of Telework in Times of Turbulence." *Human Resource Management Journal* (April): 1–17.
- Driyantini, Erni, Rinda Putri Hanisa Pramukaningtiyas, and Khoirunnisa Yeni Agustiani. 2020. "Flexible Working Space, New Work Culture to Improve Organization Productivity and Performance." *Jurnal Ilmu Administrasi* 17(2): 205–20.
- E Silva De Abreu, João. 2022. "Residential Preferences, Telework Perceptions, and the Intention to Telework: Insights from the Lisbon Metropolitan Area during the COVID-19 Pandemic." *Regional Science Policy and Practice* 14(June): 142–61.

- Fay, Martha J. 2017. "Telework." *The International Encyclopedia of Organizational Communication*: 1–9.
- Database 2023. "Penetapan Berakhirnya Status Pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) Di Indonesia." *Database Peraturan* (167292): 8 AGUSTUS 2023. Penetapan Berakhirnya Status Pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) di Indonesia.
- Indonesia, Pemerintah. 2022. "Presiden Umumkan Pencabutan Kebijakan PPKM." *kominfo.go.id*. <https://www.kominfo.go.id/content/detail/46629/presiden-umumkan-pencabutan-kebijakan-ppkm/0/berita>.
- kemenkeu.go.id. 2022. "New Way Of Working Tingkatkan Efisiensi Dan Efektifitas Penggunaan Anggaran." *kemenkeu.go.id*. <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/berita-utama/New-Way-Of-Working-Tingkatkan-Efisiensi>.
- Kim, Henly Jaeseung, R Julia., M Lonnie. Golden, and J Susan. Lambert. 2020. "Workplace Flexibility and Worker Well-Being by Gender." *Journal of Marriage and Family* 82(3): 892–910.
- kumparanSains. 2020. "Sejarah WFH Alias Kerja Dari Rumah, Ternyata Ada Sejak 1 Juta Tahun Lalu." *kumparan.com*.
- Kurniawan, Dhani. 2022. "Blessing in Disguise Pada Implementasi FWS." *Opini.kemenkeu.go.id*.
- Kwon, Myungjung, and Jin Cho, Song Yoon Jik. 2021. "How Do Managerial, Task, and Individual Factors Influence Flexible Work Arrangement Participation and Abandonment?" *Asia Pacific Journal of Human Resources* 59(4): 645–68.
- LAMPUNG, KPPN BANDAR. 2022. "FWS Di Kemenkeu." *dhp.kemenkeu.go.id*.
- Meter Van, S Donald., and Carl E. Horn Van. 1975. "The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework." *Administration & Society* 6(4): 445–88.
- Muhammad Idris. 2020. "Sri Mulyani Tak Keberatan Ada Tunjangan Pulsa." *kompas.com*. <https://amp.kompas.com/tren/read/2020/08/21/183000365/bantuan-pulsa-untuk-pns-kemenkeu-benarkah-rp-200.000-ini-faktanya>.
- Mungkasa, Oswar. 2020. "Bekerja Dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju

Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19.” *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning* 4(2): 126–50.

Russell, Helen, J Philip . Connell’O, and Frances McGinnity. 2009. “The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-Life Conflict and Work Pressure in Ireland.” *Gender, Work and Organization* 16(1): 73–97.

Sherissa Laneisha. 2020. “Paradigma Kerja Baru Kemenkeu: New Thinking of Working.” *yoursay.suara.com*. <https://yoursay.suara.com/news/2020/06/04/142636/paradigma-kerja-baru-kemenkeu-new-thinking-of-working> (June 4, 2020).

Stefanie, Kresentia; Ruryani, Ema; Maharani, Anita. 2020. “Flexible Work Arrangement, Work Life Balance, Kepuasan Kerja, Dan Loyalitas Karyawan pada situasi Covid-19.” *JIMEA / Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntan* 4(3): 1725–50.

sopiah anisa. 2023. “Sri Mulyani: Anak Muda Kini Tidak Suka Bekerja Di Kantor.” *Cnbc Indonesia.com*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20230109105807-4-403892/sri-mulyani-anak-muda-kini-tidak-suka-bekerja-di-kantor> (January 9, 2023).

Uhlig, Prem Christian Korunka Lars, Roman, and Bettina Kubicek. 2022. “A Two-Wave Study on the Effects of Cognitive Demands of Flexible Work on Cognitive Flexibility, Work Engagement and Fatigue.” *Applied Psychology* (September 2021): 1–22.

Usman, Pada Nurdin. 2004. “Browne Dan Wildavsky.” : 70.

### **C. Dokumen Lainnya**

Biro Organta Kemenkeu. 2022. “WFA, Konsepsi kerja baru Kemenkeu.” : 1–23.

“Modul Pembelajaran 1 Konsep FWS Kementerian Keuangan.”

“Modul Pembelajaran 2 Persiapan FWS.”

“Modul Pembelajaran 3 Best Practicies Team Management.”