

**PENERAPAN FLEKSIBILITAS KERJA
PADA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
KEMENTERIAN DALAM NEGERI
(STUDI MENGENAI PENERAPAN *WORK FROM HOME*)**

Disusun Oleh:

NAMA : TINI APRIANI
NPM : 1864002153
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

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



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2021**

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

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Tini Apriani
NPM : 1864002153
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Penerapan Fleksibilitas Kerja
pada Badan Penelitian dan Pengembangan
Kementerian Dalam Negeri
(Studi Mengenai Penerapan
Work from Home)
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Implementation of Flexible Working
Arrangement at the Research and
Development Agency of the Ministry of
Home Affairs
(Study on the Implementation of
Work from Home)*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing

(Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA)

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

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Tini Apriani
NPM : 1864002153
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Penerapan Fleksibilitas Kerja
pada Badan Penelitian dan Pengembangan
Kementerian Dalam Negeri
(Studi Mengenai Penerapan
Work from Home)

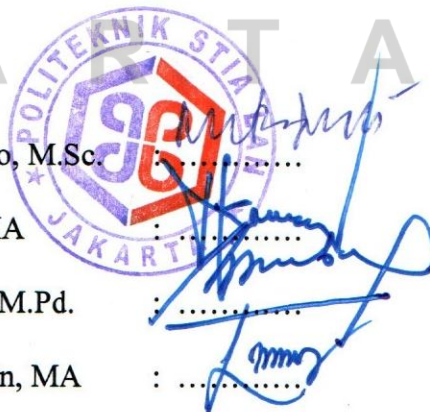
Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN JAKARTA,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 10 November 2021
Pukul : 10.30-12.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc.
Sekretaris : Dr. R. Luki Karunia, MA
Anggota : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.
Pembimbing : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA :



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

LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tini Apriani
NPM : 1864002153
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Penerapan Fleksibilitas Kerja
pada Badan Penelitian dan Pengembangan
Kementerian Dalam Negeri
(Studi Mengenai Penerapan
Work from Home)

Menyatakan bahwa tesis dengan judul **“Penerapan Fleksibilitas Kerja pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri (Studi Mengenai Penerapan *Work from Home*)”** benar-benar merupakan karya saya. Sumber informasi yang dikutip telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jakarta, Oktober 2021
Yang menyatakan,



Tini Apriani
NPM. 1864002153

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena hanya dengan perkenan-NYA, penulisan tesis ini dapat selesai. Terjadinya pandemi covid-19 disatu sisi menjadi bencana, namun disisi yang lain menjadi suatu anugerah. Disebut sebagai bencana, sebab pandemi menyebabkan banyak kasus infeksi yang berujung pada kematian, terganggunya stabilitas ekonomi, dan juga stabilitas sosial. Menjadi anugerah, ketika pembatasan mobilitas yang diakibatkan pandemi menjadi suatu awal penerapan model baru cara bekerja di sektor publik, dengan penerapan fleksibilitas kerja (*flexible working arrangement/FWA*). Penerapan fleksibilitas kerja dalam masa pandemi yang tanpa direncanakan menimbulkan berbagai perubahan yang berakibat pada tidak maksimalnya kinerja organisasi.

Melalui penelitian ini penulis mencoba menganalisis penyebab belum maksimalnya penerapan fleksibilitas kerja sebagai cara bekerja di BPP Kemendagri pada masa pandemi, dan mencoba memberikan analisis upaya peningkatan penerapan fleksibilitas kerja sebagai suatu pilihan cara bekerja di BPP Kemendagri supaya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat pada berbagai pihak, khususnya pada BPP Kemendagri sebagai suatu rujukan untuk penerapan fleksibilitas kerja sebagai cara bekerja pada masa yang akan datang.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Nurliah Nurdin, MA selaku dosen pembimbing dalam penulisan tesis ini;
2. Dr. Bambang Giyanto, M.Pd., Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc., dan Dr. R. Luki Karunia, MA, atas segala masukan untuk perbaikan tesis;
3. Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Kemendagri beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan izin atas penelitian dan pengumpulan data yang diperlukan dalam penulisan tesis;
4. Rekan-rekan peneliti dan pejabat struktural atas diskusi dan kesediaannya menjadi informan dalam penulisan tesis;
5. Ibu Faza Dora dan Ibu Erna Irawati atas diskusi dan kesediaannya menjadi narasumber serta memberikan masukan untuk penulisan tesis;
6. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan dorongan berupa doa, moril maupun materiil selama penulis menjalani kuliah hingga menyelesaikan penulisan tesis.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan balasan kebaikan atas semua dukungan dan bantuan yang diberikan. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak dan penelitian selanjutnya.

Jakarta, November 2021

Penulis

ABSTRAK

**Penerapan Fleksibilitas Kerja
pada Badan Penelitian dan Pengembangan
Kementerian Dalam Negeri
(Studi Mengenai Penerapan *Work from Home*)**

Tini Apriani

tiny.patria@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Pandemi covid-19 menjadi penyebab dibatasinya mobilitas masyarakat sebagai langkah pencegahan penyebaran pandemi. Pembatasan mobilitas dilakukan pada semua sektor, baik privat maupun publik, termasuk didalamnya BPP Kemendagri. Untuk menjaga tetap terlaksananya tugas pokok dan fungsi organisasi, diterapkan fleksibilitas dalam bekerja, dengan bentuk *work from office* dengan fleksibilitas waktu, dan *work from home*. Fleksibilitas dalam bekerja diterapkan dengan berpedoman pada SE MenPAN-RB. Kenyataannya, dengan fleksibilitas cara bekerja BPP Kemendagri belum dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyebab penerapan fleksibilitas kerja sebagai cara bekerja di BPP Kemendagri pada masa pandemi belum menghasilkan kinerja yang maksimal, dan untuk memberikan analisis upaya peningkatan penerapan fleksibilitas kerja sebagai suatu pilihan cara bekerja di BPP Kemendagri supaya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Penelitian menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Data primer diperoleh dengan menggunakan metode wawancara, dan pengisian daftar pertanyaan, sementara data sekunder diperoleh dengan penelusuran literatur, baik berupa jurnal ilmiah, dokumen kedinasan, maupun berita-berita pada media online. Pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan metode Miles & Huberman. Hasil penelitian menemukan bahwa penerapan fleksibilitas kerja yang menghasilkan kinerja lebih baik akan dipengaruhi oleh bentuk fleksibilitas kerja yang dipilih; budaya kerja; sifat pekerjaan; adanya atau tidaknya penugasan kepada pegawai yang melaksanakan WFH; penggunaan TIK yang terintegrasi; karakter pegawai; kemampuan pegawai dalam mengikuti perkembangan teknologi, berkomunikasi, dan manajemen diri; preferensi kerja pegawai; kepemilikan sarana prasarana pendukung kerja; dukungan keluarga dan lingkungan; dan adanya kebijakan yang tidak hanya mendukung penerapan fleksibilitas kerja, tetapi juga mendukung ketercapaian target kinerja pegawai dan organisasi.

Kata kunci: fleksibilitas kerja, *flexible working arrangement*, bekerja jarak jauh

ABSTRACT

Implementation of Flexible Working Arrangement at the Research and Development Agency of the Ministry of Home Affairs (Study on the Implementation of Work from Home)

Tini Apriani

tiny.patria@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

The COVID-19 pandemic is the cause of the limited mobility of the community as a measure to prevent the spread of the pandemic. Mobility restrictions are imposed on all sectors, both private and public, including the BPP of the Ministry of Home Affairs. To maintain the implementation of the main tasks and functions of the organization, flexibility is applied in work, in the form of work from office with time flexibility, and work from home. Flexibility in work is applied by referring to the SE MenPAN-RB. In fact, with the flexibility of how the BPP works, the Ministry of Home Affairs has not been able to produce maximum performance. This study aims to analyze the causes of the non-maximum application of work flexibility as a way of working at the BPP of the Ministry of Home Affairs during the pandemic, and to provide an analysis of efforts to increase the application of work flexibility as a choice of how to work at the BPP of the Ministry of Home Affairs in order to produce better performance. The study used a case study method with a qualitative approach. Primary data was obtained by using the interview method, and filling out a list of questions, while secondary data was obtained by searching the literature, both in the form of scientific journals, official documents, and news on online media. Data processing and analysis was carried out using the Miles & Huberman method. The results of the study found that the application of work flexibility that results in better performance will be influenced by the form of work flexibility chosen; work culture; the nature of the work; whether or not there are assignments to employees who carry out WFH; integrated use of ICT; employee character; the ability of employees to keep up with technological developments, communication, and self-management; employee work preferences; ownership of work support facilities; family and environmental support; and the existence of policies that not only support the application of work flexibility, but also support the achievement of employee and organizational performance targets.

Keywords: how to work flexibly, flexible working arrangement, working remotely

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN.	iii
LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GRAFIK	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Rumusan Permasalahan	12
D. Tujuan Penelitian	12
E. Manfaat Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
A. Penelitian Terdahulu	15
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	28
1. Tinjauan Kebijakan	28
2. Tinjauan Teoritis	33
C. Operasionalisasi Konsep	46
D. Model Berpikir	48
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	49
A. Metode Penelitian	49
B. Teknik Pengumpulan Data	49

C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	53
D. Prosedur Validasi Model	55
E. Instrumen Penelitian	55
BAB IV HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN.....	57
A. Profil Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri	57
B. Hasil dan Analisis Penelitian	61
1. Penyebab Belum Maksimalnya Penerapan Fleksibilitas Kerja (<i>Flexible Working Arrangement</i>) sebagai Cara Bekerja di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri	61
a. Fleksibilitas Kerja	61
b. Karakter Organisasi	67
c. Karakter Pekerjaan	81
d. Karakter Pegawai	97
e. Dukungan Sarana Prasarana dan Lingkungan Tempat Tinggal Pegawai	120
f. Kebijakan yang Mendukung Penerapan Fleksibilitas Kerja (FWA)	126
2. Upaya Peningkatan Penerapan Fleksibilitas Kerja (<i>Flexible Working Arrangement</i>) sebagai suatu Pilihan Cara Bekerja di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri	135
a. Fleksibilitas Kerja	139
b. Karakter Organisasi	142
c. Karakter Pekerjaan	144
d. Karakter Pegawai	146
e. Dukungan Sarana Prasarana dan Lingkungan Tempat Tinggal Pegawai	149
f. Kebijakan yang Mendukung Penerapan Fleksibilitas Kerja (FWA).....	150

BAB V SIMPULAN DAN SARAN	153
A. Simpulan	153
B. Saran	159
DAFTAR PUSTAKA	162
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	



POLITEKNIK
STIA LAN
 J A K A R T A

DAFTAR GRAFIK

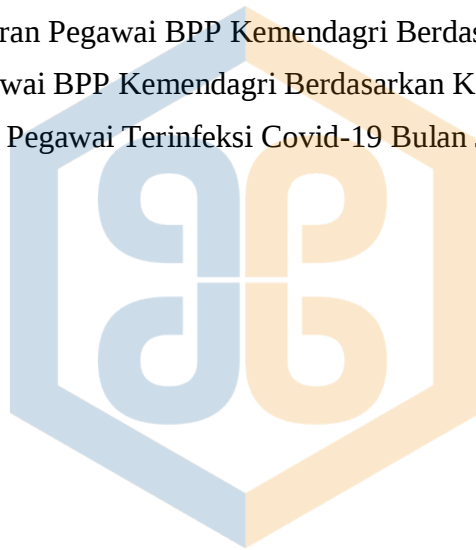
	Halaman
Grafik 1.1 Predikat Akuntabilitas Kinerja Kementerian Dalam Negeri	6



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Capaian Kinerja BPP Kemendagri Tahun 2019 & 2020	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	26
Tabel 2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Individu	42
Tabel 3.1 Daftar Informan Kunci yang diWawancara.....	51
Tabel 3.2 Daftar Informan yang Mengisi Daftar Pertanyaan.....	52
Tabel 4.1 Sebaran Pegawai BPP Kemendagri Berdasarkan Jabatan	59
Tabel 4.2 Pegawai BPP Kemendagri Berdasarkan Kelompok Usia	60
Tabel 4.3 Data Pegawai Terinfeksi Covid-19 Bulan Januari-Juli 2021 ...	99



POLITEKNIK
 STIA LAN
 J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka berpikir	48
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BPP Kemendagri	58
Gambar 4.2 Struktur Organisasi BPP Kemendagri	71
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Sekretariat BPP Kemendagri	72
Gambar 4.4 Struktur Organisasi Pusat Penelitian dan Pengembangan BPP Kemendagri	73
Gambar 4.5 Kegiatan Koordinasi Fungsional Peneliti	85
Gambar 4.6 WAG sebagai Sarana Komunikasi Informasi	94
Gambar 4.7 WAG Kegiatan	94
Gambar 4.8 Peningkatan Sarana Prasarana untuk <i>Video Conference</i>	97
Gambar 4.9 Kemampuan Pegawai Mnegikuti Perkembangan Teknologi	106
Gambar 4.10 Pegawai Mengikuti Kegiatan Melalui Zoom	107
Gambar 4.11 Tangkapan Layar Aplikasi MS Mobile (Aplikasi untuk Presensi)	113
Gambar 4.12 Tempat Kerja IP1.1	121
Gambar 4.13 Tempat Kerja IP4.2	122
Gambar 4.14 Aplikasi SAP dan Aplikasi Kendali	141
Gambar 4.15 Menu pada Aplikasi Kendali	142
Gambar 4.16 Alur Kerja dalam Aplikasi Kendali	142
Gambar 4.17 Upaya Peningkatan Penerapan Fleksibilitas Kerja	152

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pengantar Penelitian
- Lampiran 2 Surat Ijin Pelaksanaan Penelitian
- Lampiran 3 Surat selesai penelitian
- Lampiran 4 Panduan Wawancara
- Lampiran 5 Panduan Daftar Pertanyaan
- Lampiran 6 Surat Tugas WFH WFO BPP Kemendagri Bulan Mei 2021



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Munculnya Covid-19 di Kota Wuhan, China, pada akhir tahun 2019 yang selanjutnya ditetapkan menjadi pandemi dunia oleh WHO berimbas kepada negara-negara di dunia pada umumnya dan Indonesia pada khususnya. Kondisi pandemi menyebabkan munculnya pembatasan-pembatasan oleh pemerintah, salah satunya pembatasan dalam hal mobilitas di luar rumah, termasuk mobilitas untuk bekerja. Pembatasan bertujuan untuk menghambat penyebaran pandemi covid-19. Di sisi lain, pemerintah dituntut untuk tetap dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, salah satu solusi yang dapat dilakukan adalah melalui penerapan fleksibilitas kerja atau dikenal sebagai *flexible working arrangement* (FWA).

Fleksibilitas kerja, atau *Flexible working arrangement*, dikenal sebagai konsep pengaturan kerja yang fleksibel, merupakan suatu cara pengaturan kerja dimana pekerja dapat melakukan pekerjaan dari mana saja. Konsep ini sesungguhnya bukan merupakan suatu konsep yang baru, namun telah dilakukan sejak beberapa dekade yang lalu. Konsep pengaturan kerja fleksibel pertama kali dikemukakan oleh Jack Niles pada tahun 1970-an, disebut dengan *telecommuting* (van Meel, 2011, p. 359). Konsep bekerja jarak jauh Niles yang awalnya lahir dari kemacetan lalu lintas, semakin berkembang sesuai dengan kemajuan jaman. Selanjutnya dikenal berbagai istilah berkenaan dengan konsep bekerja jarak jauh, diantaranya *remote working*, *working from home*, *virtual working*, dan *flexible working*.

Beberapa negara telah menerapkan fleksibilitas kerja jauh sebelum pandemi Covid-19 terjadi. Finlandia, telah menerapkan fleksibilitas kerja sejak dua dekade yang lalu. Pekerja di Finlandia dalam sehari rata-rata menghabiskan waktu untuk bekerja yang digaji sekitar 229 menit atau sekitar 3,8 jam. Sisanya digunakan untuk beragam aktivitas selama 331 menit atau sekitar 5 jam hingga bekerja yang

tidak dibayar selama sekitar 3 jam. Termasuk dalam bekerja tidak dibayar antara lain merawat anak hingga menyelesaikan pekerjaan rumah tangga. Keadaan ini mendorong Finlandia menerapkan jam kerja fleksibel. Para pekerja diperkenankan menyesuaikan jam kerja mereka dengan memulai atau pulang lebih awal tiga jam atau setelahnya, berdasarkan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Ekonomi Finlandia pada tahun 2011 tentang aturan jam kerja. Sekitar 92% perusahaan di Finlandia mengizinkan pekerjanya untuk menyesuaikan jam kerja mereka. Dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Ekonomi Finlandia terbaru, terhitung mulai tahun 2020 para pekerja tetap akan mendapat kebebasan untuk bekerja fleksibel selama kurang lebih setengah dari jam kerja mereka. Dengan peraturan baru ini, diharapkan dalam sepekan para pekerja dapat bekerja selama total 40 jam. Pengaturan kerja fleksibel ini mampu menghasilkan efisiensi, peningkatan kualitas hidup, dan tingginya gaji untuk pekerja. (Ihsan, 2021).

Negara lain yang menerapkan konsep kerja fleksibel adalah Australia. Di Australia, hubungan kerja untuk semua warga, baik di sektor publik maupun privat diatur dalam *Fair Work Act* 2009. Pada pasal 65 *Fair Work Act* 2009 dijelaskan bahwa seorang karyawan dapat mengajukan perubahan dalam pengaturan kerja. Termasuk dalam peraturan tersebut adalah apabila karyawan tersebut merupakan seorang pengasuh anak atau penyandang disabilitas atau lansia, atau memberikan perhatian atau dukungan kepada anggota keluarga karena orang tersebut mengalami kekerasan dalam keluarga. Kemudian syarat dan ketentuan kerja untuk staf dalam layanan publik Australia diatur dalam perjanjian yang disebut “Perjanjian Perusahaan”. Isi dari perjanjian ditentukan oleh masing-masing agensi, sehingga syarat dan ketentuan akan berbeda antar agensi. Meskipun demikian, perjanjian tetap harus mematuhi *Fair Work Act* 2009 dan undang-undang lainnya serta kebijakan pemerintah yang berlaku secara menyeluruh. (Colwell, 2020).

Di Indonesia, pemerintah mulai menguji coba konsep fleksibilitas kerja untuk ASN pada akhir 2019. 1.000 ASN Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) mempraktikkan fleksibilitas kerja sejak 1 Desember 2019 (Fiansyah,

2019). Bappenas melakukan fleksibilitas kerja dengan konsep *Integrated Digital Workplace* (IDW) dan *smart office*, atau dikenal sebagai *flexiwork* (Pranadi, 2020). Konsep *flexiwork* memungkinkan ASN untuk bekerja tanpa harus “ngantor” secara konvensional. *Flexiwork* memungkinkan ASN untuk bekerja dengan fleksibilitas waktu dan tempat. Sementara IDW merupakan sarana atau fasilitas virtual untuk memantau progres kinerja ASN (tn, 2020).

Penerapan fleksibilitas kerja ini semakin mendesak ketika pandemi Covid-19 melanda Indonesia pada awal tahun 2020. Fleksibilitas kerja merupakan salah satu cara yang dianggap menghambat penyebaran Covid-19. Presiden menyerukan untuk dilakukan penyesuaian sistem kerja ASN, sehingga ASN dapat bekerja dari rumah. Fleksibilitas kerja dilakukan dengan konsep bekerja dari rumah, atau *work from home* (WFH), melalui Surat Edaran (SE) Kementerian PAN-RB Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah. Tujuan penerbitan SE diantaranya adalah untuk memastikan pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing instansi pemerintah dapat berjalan efektif untuk mencapai kinerja masing-masing unit organisasi pada instansi pemerintah. Dalam SE diatur mekanisme PNS untuk bekerja dari rumah. Ketentuan lebih lanjut untuk penyesuaian sistem kerja ASN diatur oleh PPK Kementerian/Lembaga/Daerah masing-masing. SE tersebut mengalami beberapa kali perubahan untuk memperpanjang masa ASN bekerja dari rumah dan ketentuan lainnya terkait sistem kerja ASN, terakhir diatur dengan SE Men PAN-RB Nomor 57 Tahun 2020, diterbitkan pada 28 Mei 2020. SE mengatur perpanjangan PNS untuk bekerja dari rumah hingga 4 Juni 2020.

Selanjutnya Kementerian PAN-RB menerbitkan SE MenPAN-RB Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam Tata Normal Baru. SE memuat penyesuaian sistem kerja bagi ASN untuk menjaga keberlangsungan pelaksanaan tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik menyongsong tatanan normal baru yang produktif dan aman dari Covid-19. SE mengatur pelaksanaan fleksibilitas kerja

dengan sistem kerja yang dibagi menjadi bekerja dari kantor atau *work from office* (WFO) dan WFH. Setiap pegawai berhak melakukan WFO maupun WFH, yang pembagiannya diatur oleh PPK Kementerian/Lembaga/Daerah.

Penerapan fleksibilitas kerja menyebabkan pola kerja di organisasi pemerintahan yang semula berjalan secara konvensional dengan hadir di kantor sejak pukul 08.00 wib hingga pukul 16.00 wib menjadi berubah. Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak lagi bekerja dengan cara hadir di kantor, melainkan melakukan pekerjaan dari tempat tinggal masing-masing. Rapat-rapat dan pertemuan penting yang semula dilakukan dengan cara bertemu secara tatap muka, digantikan dengan rapat dan pertemuan melalui berbagai aplikasi, baik berupa *zoom*, *MS Teams*, *google meet*, maupun aplikasi lainnya. Peserta rapat tidak perlu lagi menempuh jarak yang cukup jauh dengan kemacetan untuk hadir. Peserta dapat hadir dari tempat tinggal masing-masing pada waktu yang telah ditentukan. Koordinasi dengan rekan kerja dan pelaporan tugas dilakukan melalui *whatsapp* atau *e-mail*. Pelaporan tugas juga tidak perlu lagi dicetak menggunakan kertas. Dengan memanfaatkan teknologi informasi (TI), pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien. Teknologi informasi menjadi kebutuhan dalam perubahan administrasi publik.

Berkenaan dengan pemanfaatan teknologi informasi dalam pekerjaan, diperlukan SDM yang mampu beradaptasi dengan teknologi dan perkembangannya. SDM merupakan prasyarat penting yang harus dipenuhi untuk terwujudnya konsep fleksibilitas kerja dalam organisasi.

Berbagai penelitian di negara maju menunjukkan bahwa pelaksanaan fleksibilitas kerja mampu meningkatkan produktivitas pegawai. Peningkatan produktivitas pegawai akan berakibat pada peningkatan produktivitas organisasi. Berbeda dengan pelaksanaan fleksibilitas kerja di negara maju yang memang telah direncanakan, praktek fleksibilitas kerja di Indonesia khususnya pada organisasi pemerintahan dilakukan tanpa perencanaan. Penerapan fleksibilitas kerja bertujuan untuk menghambat penyebaran pandemi Covid-19.

Pelaksanaan fleksibilitas kerja yang mendadak dan tanpa perencanaan dalam masa pandemi diberbagai kementerian berdasarkan hasil pengamatan secara fisik maupun penelusuran dari berbagai media sosial memberikan beberapa catatan yang terkesan negatif, seperti penurunan kinerja, produktivitas, pelayanan publik, dan pertumbuhan ekonomi (Daniarsyah & Rahayu, 2020, pp. 97–98). Dalam pelaksanaan kerja dari rumah, ditemukan banyak ASN yang tidak produktif, dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Ihsanuddin, 2020). Data terbaru Badan Kepegawaian Negara (BKN) per 30 Juni 2020 menyebutkan bahwa saat ini terdapat kurang lebih 1,6 juta PNS yang kinerjanya dinilai tidak produktif (Kencana, 2020). Jumlah ini mencapai 38% dari total PNS yang ada.

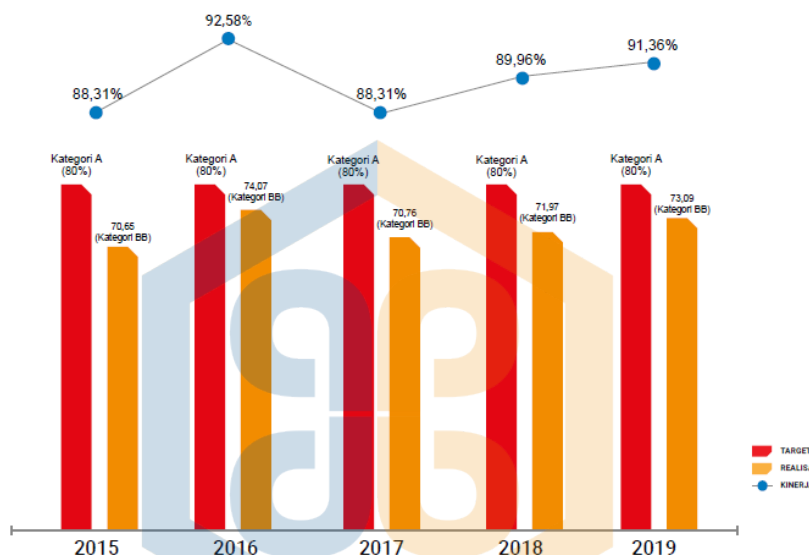
Berkaitan dengan kinerja, fleksibilitas kerja memberikan tantangan tersendiri bagi PNS. Sebab, produktivitas birokrasi (PNS) selama ini masih diukur dari absensi dan kehadiran (Ridlowi, 2020). Selain itu, belum semua organisasi pemerintah memiliki sistem data yang terintegrasi, sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi tidak maksimal (Krisyohana, 2020). Kemampuan beradaptasi dengan teknologi pada pelaksanaan fleksibilitas kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai. Baik atau buruk kinerja pegawai akan berpengaruh pada kinerja dan produktivitas organisasi.

Kementerian Dalam Negeri, sebagai salah satu kementerian yang melaksanakan *work from home* (WFH) menerbitkan SE Mendagri Nomor 440/2431/SJ tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Rangka Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Hal ini sebagai respon atas himbauan Presiden untuk penyesuaian cara bekerja dalam masa pandemi. Pelaksanaan cara kerja baru ini memberikan tantangan bagi organisasi dan pegawai, terkait pencapaian kinerja. Riwayat capaian kinerja organisasi secara tidak langsung akan mempengaruhi capaian kinerja pada masa pandemi, dengan cara bekerja yang baru.

Kementerian Dalam Negeri pada tahun 2019 memperoleh penilaian akuntabilitas kinerja sebesar 91,36% atau kategori BB (Kementerian Dalam

Negeri, 2020b, pp. 197–198). Meskipun capaian kinerja sempat mengalami kenaikan dan penurunan, namun mampu bertahan pada kategori BB. Predikat ini telah diperoleh sejak tahun 2015, sebagaimana dapat dilihat pada grafik berikut:

Grafik 1.1.
Predikat Akuntabilitas Kinerja Kementerian Dalam Negeri



Sumber: LAKIP Kemendagri, 2019

Hasil evaluasi dengan kategori BB menunjukkan bahwa akuntabilitas kinerja sangat baik. Tetapi apabila merujuk pada Surat Menteri Dalam Negeri Nomor 061/3173/SJ, terdapat beberapa poin masukan dari Tim Evaluator Kementerian PAN dan RB yang menyatakan bahwa a) sebagian ukuran atau indikator keberhasilan atas kinerja tidak relevan dan belum cukup menggambarkan capaian kinerja; b) pohon kinerja belum menjawab isu strategis yang dihadapi; c) evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan tidak merepresentasikan capaian kinerja yang sesungguhnya. Kelemahan pada ukuran dan cara mengukur kinerja akan berpengaruh terhadap proses penjenjangan kinerja pada unit kerja dan berakibat pada ketidakjelasan kinerja atau hasil kerja pada entitas yang lebih rendah (Kementerian Dalam Negeri, 2020a, pp. 2–3).

Berdasarkan poin masukan dari Tim KemenPAN-RB, dapat disimpulkan bahwa predikat penilaian yang diberikan belum tentu menunjukkan capaian kinerja yang sebenarnya. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa capaian kinerja Kemendagri yang sesungguhnya masih belum jelas. Ketidakjelasan kinerja pada

tingkat kementerian, akan berpengaruh pada kinerja satuan kerja dibawahnya. Bila dalam kondisi bekerja secara normal -- dimana pegawai tetap datang ke kantor, melakukan pekerjaan dengan tatap muka, koordinasi dan komunikasi dapat dilakukan secara langsung -- kinerja dinilai belum jelas, maka bagaimana ketika dilakukan fleksibilitas kerja?

Diantara 12 satuan kerja di Kemendagri, salah satu yang menjadi perhatian adalah Badan Penelitian dan Pengembangan (BPP) Kemendagri. Menjadi perhatian, salah satunya disebabkan karena hasil-hasil kelitbangan yang dilaksanakan hingga tahun 2020 belum optimal menjawab berbagai dinamika dan persoalan lingkup pemerintahan dalam negeri (BPP Kemendagri, 2021, p. 29). Berkaitan dengan kinerja masing-masing satuan kerja, memang tidak dilakukan penilaian yang memberikan suatu predikat tertentu atas kinerja satuan kerja. Namun, dari laporan kinerja instansi BPP Kemendagri 2020 diketahui bahwa tidak semua target kinerja tercapai, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 1.1:

Tabel 1.1.
Capaian Kinerja BPP Kemendagri Tahun 2019 & 2020

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	2019			2020		
		Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian
i	ii	iii	iv	v	vi	vii	viii
Meningkatnya kualitas hasil kelitbangan kemendagri sebagai bahan rekomendasi perumusan kebijakan, serta terfasilitasinya pelaksanaan inovasi daerah	Persentase hasil kelitbangan yang direkomendasikan sebagai bahan masukan kebijakan Kemendagri	75%	84,21%	112,28 %			
	Jumlah Pemerintah Daerah yang difasilitasi dalam melaksanakan inovasi daerah	10 provinsi	12 provinsi	120%			
Meningkatnya kemanfaatan hasil Penelitian dan Pengembangan	Persentase hasil kelitbangan yang direkomendasikan sebagai bahan				40%	40%	100%

sebagai rujukan utama dalam penataan kebijakan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri	masuk kebijakan kemendagri						
Meningkatnya kualitas inovasi daerah	Persentase daerah yang mempunyai nilai indeks inovasi tinggi				Belum ditargetkan	Belum ditargetkan	Belum ditargetkan
Meningkatnya Penyelenggaraan Pemerintahan yang Akuntabel dan Transparan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri	Jumlah kelembagaan litbang daerah dengan kategori "Utama"				55 Daerah	1 Dokumen	Tidak tercapai 0%
	Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan				Nilai 10	Nilai 28.84	288,40%
	Nilai capaian Kinerja Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi pada Badan Penelitian dan Pengembangan				Nilai 5	Nilai 0	Tidak tercapai 0%

Sumber: LAKIP BPP Kemendagri Tahun 2019 & 2020

Berbagai hal menjadi penyebab tidak tercapainya target kinerja organisasi pada tahun 2020. Salah satunya adalah pandemi covid-19 yang mengakibatkan terjadinya refocusing anggaran dan perubahan dalam cara bekerja. Perubahan cara bekerja akan membutuhkan adaptasi dari semua pegawai. Sementara refocusing anggaran menyebabkan berkurangnya kegiatan atau tahapan kegiatan di BPP Kemendagri. Sebagaimana satuan kerja lainnya, BPP Kemendagri menerapkan konsep bekerja dari rumah dengan merujuk pada SE Mendagri Nomor 440/2431/SJ.

Pada awal pelaksanaan, tidak semua kepala pusat penelitian mendukung pelaksanaan konsep bekerja dari rumah. Terbukti dengan adanya pusat litbang yang tidak memberikan kesempatan pada pegawai untuk melakukan kerja dari rumah. Demikian juga saat ada pegawai yang terkonfirmasi positif Covid-19, kantor tidak serta merta menugaskan pegawai untuk bekerja dari rumah (*lockdown* kantor). Kegiatan tetap berjalan seperti biasa. Bahkan, rapat-rapat masih sering dilakukan dengan tatap muka. Hal ini tentu tidak sesuai dengan SE Mendagri Nomor 440/2431/SJ, dimana pada salah satu ketentuannya disebutkan bahwa “bagi seluruh ASN yang tetap melaksanakan tugas di kantor agar tidak melakukan kegiatan/rapat yang bersifat pengumpulan orang”.

Keadaan ini berlangsung hingga Juli 2020, sehingga terbit surat teguran dari Biro Kepegawaian Kemendagri pada Agustus 2020. Dinyatakan bahwa pembagian tugas pada fleksibilitas kerja di BPP Kemendagri tidak sesuai dengan SE Kemendagri Nomor 440/4076/SJ tentang pengendalian jam kerja ASN Kementerian Dalam Negeri di Wilayah Jabodetabek dalam Tatanan Normal Baru. Salah satu poin dari SE tersebut mengatur pengendalian jam kerja ASN, yaitu dari jumlah ASN yang melaksanakan tugas kedinasan WFO sebanyak 50% dibagi menjadi 2 shift, yaitu shift 1 dan shift 2 untuk jangka waktu 1 minggu secara bergantian. Tidak dilaksanakannya pengendalian jam kerja sebagaimana disebutkan dalam SE dapat merupakan salah satu indikasi tidak adanya kepercayaan dari pimpinan terhadap pegawai saat melakukan kerja dari rumah.

Pelaksanaan tugas kedinasan dengan cara bekerja dari rumah/tempat tinggal masing-masing dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, sesuai dengan SE KemenPAN-RB. Seperti kegiatan webinar, koordinasi dengan pimpinan, maupun koordinasi dengan antar tim kajian. Pada awal pelaksanaan kerja dari rumah, ada pegawai yang masih gagap, bingung dalam menggunakan teknologi. Sebagai contoh salah satunya dalam menggunakan aplikasi *zoom*, sehingga diperlukan bantuan teknisi untuk menjalankan aplikasi. Bantuan ini dapat diperoleh ketika pegawai berada di kantor. Tetapi ketika berada di rumah, maka pegawai sendirilah yang harus

berusaha untuk mengatasi kesulitan terkait penggunaan aplikasi. Keadaan ini merupakan indikasi kurangnya daya adaptabilitas pegawai terhadap perkembangan dan penggunaan teknologi informasi sebagai sarana yang digunakan selama melaksanakan tugas kedinasan dari rumah. Kurangnya daya adaptabilitas terhadap perkembangan dan penggunaan teknologi informasi berkaitan dengan kurangnya kemampuan untuk bekerja secara *online*. Hal ini secara tidak langsung, diakui oleh pimpinan, yang menyatakan tidak terbiasa dengan berbagai aplikasi untuk melakukan pekerjaan secara jarak jauh.

Adanya ketidakpercayaan dari pimpinan ini sejalan dengan belum dipahaminya konsep bekerja dari rumah oleh semua pegawai. Masih ada pegawai yang justru menganggap bekerja dari rumah sama dengan libur. Mulai dari staff yang susah dihubungi sehingga mempersulit koordinasi, hingga pegawai yang tidak bekerja maksimal disebabkan tidak dimilikinya perangkat untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan di rumah. Keadaan ini didukung dengan belum digunakannya tata naskah dinas elektronik dalam administrasi surat menyurat.

Secara umum pelaksanaan bekerja dari rumah dilakukan berdasarkan pertimbangan kesehatan pegawai dan faktor resiko terpapar Covid-19, bukan berdasarkan seleksi terhadap kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi, kinerja pegawai, serta sikap dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Demikian juga terhadap ketersediaan fasilitas pelaksanaan kerja dari rumah. Padahal, faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kerja dari rumah. Ada pegawai yang ketika diminta memberikan laporan atas kegiatan tertentu, pegawai memberikan alasan bahwa data-data ada di kantor, dan tidak dimilikinya komputer di rumah. Sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi terhambat.

Keadaan ini diperburuk dengan tidak adanya pengawasan secara langsung ketika bekerja di rumah, serta tidak adanya penugasan dari atasan langsung selama pegawai bekerja di rumah. Kondisi tersebut merupakan salah satu sebab pegawai dapat dengan mudah teralihkan pada kegiatan lain diluar pekerjaan kantor pada jam kerja. Hal ini tidak sesuai dengan salah satu poin dalam SE

Mendagri Nomor 440/4076/SJ yang menyebutkan bahwa “...selama jam kerja sesuai ketentuan yang berlaku semua ASN yang melaksanakan tugas dari tempat tinggal *stand by* untuk melaksanakan tugas dan arahan pimpinan”.

Berbagai fakta yang diuraikan menunjukkan bahwa penerapan cara kerja fleksibel sebagai cara kerja baru di BPP Kemendagri pada masa pandemi belum menghasilkan kinerja yang maksimal. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian mengenai **“Penerapan Fleksibilitas Kerja pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri (Studi Mengenai Penerapan *Work from Home*)”**.

B. Identifikasi Masalah

Mengacu uraian pada latar belakang masalah, diidentifikasi permasalahan-permasalahan di BPP Kemendagri sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai pada masa pandemi tidak maksimal, sehingga berpengaruh pada tidak maksimalnya capaian kinerja organisasi.
2. Kurangnya kepercayaan pimpinan terhadap pegawai dalam penerapan konsep bekerja dari rumah.
3. Tidak adanya seleksi terhadap kemampuan, kinerja, sikap dan tanggung jawab pegawai dalam penerapan cara bekerja dari rumah.
4. Tidak adanya pengawasan dan penugasan dari atasan langsung selama pelaksanaan kerja dari rumah.
5. Kurangnya daya adaptabilitas pegawai terhadap penggunaan dan perkembangan teknologi informasi sebagai sarana dan prasarana dalam melaksanakan kerja dari rumah.
6. Kurangnya pemahaman pegawai terhadap konsep bekerja dari rumah, berakibat pada adanya anggapan bekerja dari rumah sama dengan libur, dan menjadi sebab sulitnya dilakukan koordinasi terkait pekerjaan.
7. Tidak dimilikinya sarana prasarana pendukung untuk bekerja dari rumah, menyebabkan kinerja pegawai tidak maksimal.

8. Belum digunakannya tata naskah dinas elektronik, berdampak pada kesulitan administrasi surat menyurat.
9. Lemahnya komitmen pegawai terhadap pekerjaan selama pelaksanaan kerja dari rumah.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan yang telah diuraikan, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Mengapa penerapan fleksibilitas kerja dalam bentuk *work from home* sebagai cara bekerja di BPP Kemendagri pada masa pandemi belum menghasilkan kinerja yang maksimal?
2. Bagaimana upaya peningkatan penerapan fleksibilitas kerja sebagai suatu pilihan cara bekerja di BPP Kemendagri supaya menghasilkan kinerja yang lebih baik?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Melakukan analisis penyebab penerapan fleksibilitas kerja dalam bentuk *work from home* sebagai cara bekerja di BPP Kemendagri pada masa pandemi belum menghasilkan kinerja yang maksimal.
2. Memberikan analisis upaya peningkatan penerapan fleksibilitas kerja sebagai suatu pilihan cara bekerja di BPP Kemendagri supaya menghasilkan kinerja yang lebih baik.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat terhadap kepentingan dunia akademik.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dalam bidang ilmu administrasi dan manajemen sumberdaya manusia, khususnya terkait dengan penerapan fleksibilitas kerja pada organisasi pemerintahan.

2. Manfaat terhadap dunia praktis.

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi pimpinan sebagai solusi alternatif dalam penerapan fleksibilitas kerja sebagai suatu pilihan cara bekerja pada masa yang akan datang.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A