

PUSLATBANG **PKASN**

*Krismiyati, Agus Wahyuadianto,
Pratiwi, Masrully*

**Studi Evaluasi
Produktivitas Kerja ASN
Selama Penerapan Kebijakan
Flexible Working
Arrangement
Pandemi Covid-19**

2020

LAPORAN AKHIR

**STUDI EVALUASI PRODUKTIVITAS KINERJA ASN
SELAMA PENERAPAN KEBIJAKAN *FLEXIBLE WORKING*
ARRANGEMENT PANDEMI COVID-19 DI
PUSLATBANG PKASN LAN**

Tim Peneliti:

1. Krismiyati
2. Agus Wahyuadianto
3. Pratiwi
4. Masrully

**Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan
Kompetensi Aparatur Sipil Negara
Lembaga Administrasi Negara
2020**

STUDI EVALUASI PRODUKTIVITAS KINERJA ASN SELAMA PENERAPAN KEBIJAKAN *FLEXIBLE WORKING* ARRANGEMENT PANDEMI COVID-19 DI PUSLATBANG PKASN LAN

Penulis:

1. Krismiyati
2. Agus Wahyuadianto
3. Pratiwi
4. Masrully

ISBN: 978-602-6497-18-5

Editor:

Krismiyati

Desain sampul:

Krismiyati

Tata Letak:

Masrully

Penerbit:

Puslatbang PKASN LAN (Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara)
Jl. Kiara Payung km. 4,7 Jatinangor Sumedang, Jawa Barat
Telp. (022) 7790048, 7782041
Fax. (022) 7790055, 7790044
Email. info@bandung.lan.go.id

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, kami dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Studi Evaluasi Produktivitas Kinerja ASN Selama Penerapan Kebijakan *Flexible Working Arrangement* Pandemi Covid-19 Di Puslatbang PKASN LAN”. Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi produktivitas kinerja ASN selama penerapan kebijakan *Flexible Working Arrangement* (FWA) pada masa pandemi Covid-19.

Proses penelitian ini tidak lepas dari kontribusi dan peran berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini kami mengucapkan terimakasih kepada Dr. Hari Nugraha, SE., MPM (Kepala Puslatbang LAN) atas arahan dan bimbingannya, para informan penelitian, antara lain: Ir. Euis Nurmalia, M.Si. (Kepala Bagian Administrasi Puslatbang PKASN), Zulpikar, S.Sos., MM. (Kepala Bidang Pemetaan Kompetensi Puslatbang PKASN), Drs. Eris Yustiono, M.Sc. (Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN), Octarian Wirahadi Kusuma, SH, Rita Fuzi Lestari, A.Md., Dewi Ariani Hertina, S.Psi. Dewanggi Agsha Putri, S.Kom., Pratiwi, S.Sos.MA., Rosita Novi Andari, S.Sos. M.K.P., Dra. Marifa Ayu Kencana, MIS, Dr. Hj. Sri A. Kusumawardani, SH., M.Hum., Dhian Shinta Pradevi, S.IP., MA., dan kepada Putri Wulandari Atur Rejeki, S.Si., ME yang membantu dalam proses pengolahan data, kepada semua responden yang berasal dari pegawai Puslatbang PKASN dan semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu, yang telah menyumbangkan pemikirannya dalam pelaksanaan penelitian ini.

Kami menyadari bahwa hasil penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, saran dan masukan tentunya kami harapkan demi penyempurnaan hasil penelitian ini. Selain itu, kami juga berharap hasil penelitian ini dapat menjadi pijakan dan dilanjutkan oleh para peneliti lain. Akhir kata, semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi baik bagi akademisi, maupun bagi praktisi terkait, serta menambah wawasan keilmuan bagi siapa saja yang membacanya. Terima kasih.

Sumedang, Desember 2020

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel	v
Daftar Gambar	vi
Bab 1. Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pertanyaan Penelitian	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Keluaran (Output) Penelitian	4
Bab 2. Tinjauan Literatur	5
2.1 Teori Produktivitas/Kinerja Pegawai	5
2.2 Dampak FWA Bagi Pegawai (<i>Employee</i>) dan Perusahaan / Organisasi	6
2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesuksesan Penerapan FWA ...	9
Bab 3. Metode Penelitian	15
Bab 4. Hasil dan Pembahasan	19
4.1 Profil Statistik Responden Pegawai Puslatbang PKASN	19
4.1.1 Profil Umum Responden Pegawai	19
4.1.2 Karakteristik Rumah Tangga	20
4.1.3 Karakteristik Spasial	22
4.1.4 Kompetensi dan Gaya Bekerja Individu	23
4.1.5 Sarana Prasarana Kerja di Rumah	25
4.2 Penilaian Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai	26
4.3 Analisis Produktivitas Kerja Berdasarkan Sejumlah Karakteristik	29
4.3.1 Analisis Produktivitas Kerja Pada Lingkup Puslatbang PKASN.....	29
4.3.1.1 Produktivitas Kerja Berdasarkan Kelompok Generasi	29
4.3.1.2 Produktivitas Kerja Berdasarkan Gender	31
4.3.1.3 Produktivitas Kerja Berdasarkan Struktur Rumah Tangga	32
4.3.1.4 Produktivitas Kerja Berdasarkan Gaya Kerja	39
4.3.2 Analisis Gaya Bekerja dan Produktivitas Kerja Berdasarkan Unit Kerja	41
4.3.2.1 Bagian Administrasi	44

4.3.2.2	Bidang Pelatihan dan Pengembangan	46
4.3.2.3	Bidang Pemetaan Kompetensi	49
4.3.2.4	Bidang Penelitian	51
4.4	Manfaat dan Kendala Implementasi <i>Flexible Working Arrangement (FWA)</i>	54
4.4.1	Manfaat FWA Bagi Pegawai dan Organisasi	54
4.4.2	Permasalahan dan Kendala Implementasi Kebijakan FWA.....	57
Bab 5	Penutup	65
5.1	Kesimpulan	65
5.2	Implikasi Kebijakan	66
5.3	Keterbatasan (Limitasi) Studi dan Rekomendasi Penelitian Lanjutan	70
Daftar Pustaka	73

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi FWA	13
Tabel 2. Variabel-Variabel Yang Digunakan	17
Tabel 3. Karakteristik Spasial	22
Tabel 4. Kompetensi dan Gaya Bekerja Individu	24
Tabel 5. Sarana dan Prasarana Kerja di Rumah Responden	25
Tabel 6. Produktivitas Kerja Responden	27
Tabel 7. Output SPSS terkait Persepsi Produktivitas Berdasarkan Kelompok Generasi	30
Tabel 8. Output SPSS terkait Persepsi Produktivitas Berdasarkan Jenis Kelamin	32
Tabel 9. Output SPSS terkait Persepsi Produktivitas Berdasarkan Status Pernikahan	33
Tabel 10. Output SPSS terkait Persepsi Produktivitas Berdasarkan Jumlah Anak Prasekolah	35
Tabel 11. Output SPSS terkait Persepsi Produktivitas Berdasarkan Jumlah Anak Prasekolah	37
Tabel 12. Output SPSS terkait Persepsi Produktivitas Berdasarkan Status Pendapatan	38
Tabel 13. Output SPSS terkait Produktivitas Berdasarkan Persepsi Pemakaian Baju Kerja	39
Tabel 14. Output SPSS terkait Produktivitas Berdasarkan Persepsi Kehadiran Fisik di Kantor	40
Tabel 15. Perbandingan Gaya & Preferensi Bekerja Berdasar Karakteristik Pekerjaan Per Unit Kerja.....	42

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Data Demografi Responden Pegawai	20
Gambar 2. Profil Rumah Tangga	21
Gambar 3. Persentase Pegawai yang Memiliki dan Tinggal Dengan Anak Usia Prasekolah	34
Gambar 4. Persentase Pegawai yang Memiliki Anak Berusia Sekolah Dasar	36

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak tahun 1980-an, kebijakan *Flexible Working Arrangement (FWA)* telah diadopsi oleh banyak negara di dunia. FWA adalah konsep bekerja yang memungkinkan pegawai untuk memilih berbagai bentuk fleksibilitas dalam bekerja, misalnya waktu untuk mulai bekerja, tempat bekerja, jumlah pekerjaan, dan waktu untuk selesai bekerja (Shepard, dkk, 1996). Selain FWA, konsep fleksibilitas dalam bekerja dalam literatur disebutkan dengan berbagai istilah seperti *telecommuting*, *Work-at-Home*, *Work from Home (WFH)*, *Remote Working*, dan *Flexitime*.

Awalnya, FWA dipicu oleh beberapa alasan yang melatarbelakanginya misalnya perkembangan teknologi, hadirnya peralatan kantor berbiaya rendah (*low-cost office equipment*), peningkatan partisipasi perempuan dalam angkatan kerja, transisi dari keluarga berpenghasilan tunggal (*single-income family*) ke keluarga berpenghasilan ganda (*double-income family*), tumbuhnya trend untuk meraih keseimbangan antara keluarga dan pekerjaan (*work-family balance*), dan meningkatnya peran pria dalam pengasuhan anak (Dubrin, 1991; Shepard, Clifton, & Kruse, 1996; Perry Smith & Bloom, 2000; Kerslake, 2002; Giannikis & Mihail, 2011). Selain itu, FWA secara luas lebih disukai, terutama di kota-kota besar, karena meningkatnya tingkat stres dan *burnout* pekerja sebagai akibat dari kemacetan yang menyebabkan peningkatan waktu perjalanan dari rumah ke kantor dan sebaliknya (Dubrin, 1991).

Studi-studi sebelumnya menemukan beberapa manfaat (*benefits*) dari sistem kerja yang fleksibel baik untuk para pekerja (*employees*) maupun perusahaan atau organisasi (*employer*). Dari sudut pandang pekerja, FWA berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karena FWA memberi pegawai lebih banyak kontrol atas pekerjaan mereka (Herzberg, 1974; Shamir & Salomon, 1985); FWA juga memungkinkan pegawai menghemat lebih banyak waktu dan uang karena lebih sedikit melakukan perjalanan (*commuting*) rumah-kantor dan tidak terlalu perlu belanja banyak untuk membeli pakaian dan makan di luar rumah. Selain itu, FWA membuat pegawai memiliki lingkungan kerja yang relatif tidak terganggu serta jam kerja yang fleksibel yang membantu mereka menyeimbangkan karir dan tanggung-jawab pribadi (McKee, 1988; Zedeck & Mosier, 1990). Sementara itu, dari perspektif perusahaan atau organisasi, manfaat dari FWA antara lain adalah: (1) Organisasi yang menerapkan sistem FWA akan mampu menarik talenta-

talenta terbaik sehingga memperoleh kolam talenta (*talent pool*) yang lebih banyak dimana kemudian perusahaan atau organisasi dapat memilih talenta terbaik (Newman, 1989); (2) Efisiensi organisasi akan meningkat apabila pegawai yang bekerja dalam organisasi tersebut adalah orang-orang yang tidak memerlukan pengawasan (*supervisi*) secara terus menerus; (3) organisasi dapat menggunakan sistem FWA untuk menyelesaikan masalah kepegawaian, masalah ruang dan masalah organisasi lainnya termasuk menjaga mereka yang berprestasi agar terhindar dari gangguan pekerja lain (McKee, 1988); (4) Perusahaan dapat menghemat alokasi uang untuk ruangan dan furnitur ketika memberlakukan sistem FWA (Bloom N, 2014).

Secara umum, studi-studi sebelumnya memang telah banyak yang mencoba menginvestigasi faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai pada sektor publik namun lebih banyak fokus pada kondisi normal pada situasi bekerja di kantor, belum banyak penelitian yang meneliti mengenai produktivitas pegawai di sektor publik pada konteks FWA (Delfgaauw, J., & Dur, R, 2008; Al-Tkhayneh, K., Kot, S., & Shestak, V, 2019). Di Indonesia, penelitian mengenai fleksibilitas kerja ini sudah pernah dilakukan di sektor pendidikan tinggi. Sari (2019) meneliti pengaruh penerapan jam kerja fleksibel (*Flexsible Work Hours – FWH*) pada dosen di IASN Surakarta. Dengan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*), penelitian ini menemukan bahwa FWH berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan psikologis dan *Work Life Balance*. Sementara itu, pengpenelitian tentang produktivitas kerja pegawai di sektor birokrasi di bawah sistem FWA ini belum banyak dilakukan. Kebanyakan penelitian di bidang SDM sektor publik lebih fokus pada aspek manajemen, rekrutmen, pengembangan, dan pelatihan. Dua penelitian sebelumnya yaitu Pramusinto (2011) dan Irawati (2019) memang sudah mencoba menjelaskan mengenai urgensi penerapan sistem fleksibilitas kerja ini namun kedua penelitian ini belum disertai dengan bukti empiris yang memadai yang dapat memperkuat justifikasi preferensi pilihan sistem kerja FWA di sektor publik.

Di Indonesia, adopsi besar-besaran konsep FWA dilakukan bersamaan dengan pandemi Covid-19 yang merebak di tahun 2020. Wabah Virus Corona ini telah berdampak ke banyak sektor termasuk sektor publik. Hal-hal yang kemudian dilakukan Pemerintah Indonesia untuk menekan penyebaran virus antara lain adalah dengan menghimbau masyarakat untuk tidak keluar rumah dan menjaga jarak (*social distancing*), serta menerapkan kebijakan FWA bagi ASN dengan berbagai variasinya mulai dari *Work from Home (WFH)* atau Bekerja dari Rumah secara penuh atau dengan sistem piket. Terhitung sejak tanggal 16 maret 2020, Pemerintah melalui Kementerian PAN dan RB

mengeluarkan Surat Edaran MenPAN RB No. 19 Tahun 2020 yang mengatur tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Instansi Pemerintah.

Terlepas dari alasan "keterpaksaan" dibalik pemberlakuan kebijakan FWA tersebut, tim peneliti Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN) Lembaga Administrasi Negara memandang penting untuk mengkaji dan mengevaluasi produktivitas kerja ASN selama pemberlakuan kebijakan FWA Pandemi Covid-19. Melalui evaluasi produktivitas kerja pegawai selama pemberlakuan FWA ini selanjutnya diharapkan untuk dapat merumuskan bagaimana strategi mengoptimalkannya bila sistem fleksibilitas kerja ini akan diadopsi secara permanen di sektor birokrasi di masa mendatang. Selanjutnya penelitian ini akan menggunakan pendekatan studi kasus di Puslatbang PKASN LAN sebagai salah satu organisasi pemerintah yang memberikan pelayanan di bidang pelatihan dan pengembangan, pengpenelitian, dan pemetaan kompetensi.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian sebagaimana dijelaskan sebelumnya, selanjutnya dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian yang akan dijawab melalui penelitian ini yaitu:

- 1) Apakah terdapat perbedaan Produktivitas kerja ASN antar kelompok berdasarkan tipe generasi, gender, struktur rumah tangga, gaya bekerja dan karakteristik pekerjaan?
- 2) Apakah manfaat dan tantangan yang dirasakan baik oleh pegawai maupun organisasi selama pemberlakuan kebijakan FWA?
- 3) Apa prasyarat (*prerequisites*) yang diperlukan bagi kesuksesan implementasi sistem FWA di masa mendatang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan beberapa pertanyaan penelitian tersebut, selanjutnya dirumuskan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi perbedaan Produktivitas kerja ASN antar kelompok berdasarkan tipe generasi, gender, struktur rumah tangga, gaya bekerja dan karakteristik pekerjaan
- 2) Mengidentifikasi manfaat dan tantangan yang dirasakan baik oleh pegawai maupun organisasi selama pemberlakuan kebijakan FWA.
- 3) Merumuskan prasyarat (*prerequisites*) yang diperlukan bagi kesuksesan implementasi sistem FWA di masa mendatang.

1.4 Keluaran (*Output*) Penelitian

Melalui evaluasi produktivitas kerja pegawai selama pemberlakuan FWA ini selanjutnya diharapkan untuk dapat dirumuskan strategi-strategi untuk mengoptimalkannya apabila sistem fleksibilitas kerja ini akan diadopsi di sektor birokrasi di masa mendatang.

BAB 2. TINJAUAN LITERATUR

Bab ini akan menjelaskan mengenai beberapa hasil review literatur terkait dengan Teori Produktivitas/Kinerja Pegawai, manfaat dan dampak FWA Bagi Pekerja (*Employees*) dan Perusahaan atau Organisasi (*Employer*), serta Faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan penerapan FWA.

2.1 Teori Produktivitas/Kinerja Pegawai

Menurut Robbins, produktivitas adalah ukuran kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi dimana efektivitas diartikan sebagai tingkat pencapaian tujuan, sedangkan efisiensi mengacu kepada kemampuan pencapaian tujuan dengan menggunakan sumber daya minimum dan mendapatkan output maksimum (Putriwitasari, 2017). Sementara itu pada konteks sektor birokrasi, pendefinisian mengenai Produktivitas/kinerja kurang lebih mengacu pada definisi umum tersebut, namun dengan beberapa penyesuaian. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, terlihat bahwa kinerja PNS merupakan penggabungan antara kinerja objektif dengan perilaku pegawai yang bersangkutan. Kinerja objektif diperoleh dengan menggunakan teknik *cascading*, yakni memecah strategi bisnis dari tingkat korporasi kepada unit bisnis di bawahnya sampai dengan target kerja tim atau individu (Loch, 2008; Ahuja, 2012). Dalam praktiknya proses *cascading* ini dimulai dari penentuan tujuan pembangunan pada tingkat nasional (tertinggi), kemudian dipecah menjadi strategi di tingkat Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, selanjutnya diturunkan ke satuan organisasi pelaksana kegiatan, dan berujung pada sasaran kerja pegawai di tingkat individu.

Pada tingkat individu, sasaran kerja mencakup, *pertama*, output kerja yang mendukung pemenuhan target unit organisasi dan secara berjenjang mendukung pencapaian tujuan pembangunan tingkat nasional. *Kedua*, sasaran kerja individu juga mencakup output kerja yang mendukung pengembangan kompetensi dan profesi pegawai yang bersangkutan. Adapun untuk kinerja perilaku disandarkan pada nilai-nilai yang diterapkan pegawai pemerintah sebagai organisasi sektor publik, yaitu: orientasi pelayanan, komitmen organisasi, inisiatif, kerja sama kelompok, dan kepemimpinan. Secara keseluruhan penilaian kinerja ini melibatkan atasan langsung (*direct supervisor*), pegawai yang bersangkutan (*self-assessment*), dan sebagai tambahan juga bisa melibatkan tim penilai (*board of meeting*) untuk pegawai profesional, dan bahkan untuk penilaian perilaku dapat melibatkan rekan

kerja (*peer*) dan bawahan (*subordinat*). Mengenai mekanisme penilaian kinerja ini dikembalikan kepada kemampuan organisasi untuk melakukannya.

2.2 Dampak FWA Bagi Pegawai (*Employees*) dan Perusahaan/Organisasi (*Employer*)

Beberapa studi menemukan manfaat (*benefits*) dari pemberlakuan sistem fleksibilitas kerja ini yang dirasakan oleh para pegawai (*employees*). Bloom, N (2014) dengan membagi pegawai di *Ctrip Call Center* menjadi 2 (dua) kelompok pegawai yang bekerja dari rumah dan bekerja di kantor selama 9 bulan menemukan bahwa dibandingkan dengan karyawan yang datang ke kantor, pekerja yang bekerja dari rumah tidak hanya lebih bahagia dan cenderung kurang ingin keluar dari pekerjaan, tetapi juga lebih produktif. Dijelaskan oleh Bloom, N (2014) bahwa 1/3 dari peningkatan produktivitas tersebut dikarenakan pegawai yang bekerja dari rumah lebih memiliki lingkungan yang tenang. Hal ini karena menurut Bloom, kantor sebenarnya merupakan tempat yang penuh dengan distraksi. Sementara itu 2/3 peningkatan produktivitas disebabkan oleh karena orang yang bekerja dari rumah bekerja lebih lama dimana mereka memulai bekerja lebih awal, istirahat (*break*) sejenak dan kemudian lanjut bekerja hingga akhir hari.

Senada dengan temuan tersebut, Golden, L (2011) dalam penelitiannya yang membahas mengenai dampak jam kerja pada produktivitas dan performansi perusahaan juga menemukan bahwa jam kerja yang fleksibel berdampak positif terhadap produktivitas karyawan. Dijelaskan Golden, L (2011) bahwa kontrol yang lebih besar atas waktu membantu pekerja untuk mengurangi efek negatif seperti cedera, penyakit dan stress terkait pekerjaan. Selain itu, penerapan kebijakan fleksibilitas jam kerja juga dapat menghasilkan iklim organisasi yang positif yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Studi lain menjelaskan bahwa FWA berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja bagi para pegawai karena: 1) FWA menyebabkan pegawai dapat memilih waktu kerjanya sendiri sesuai dengan waktu produktif mereka (Herzberg, 1974); (2) FWA memberikan pegawai kontrol lebih banyak terhadap pekerjaan mereka, sehingga mereka merasa lebih puas (Shamir & Salomon, 1985); (3) pegawai dapat menghemat waktu dan uang mereka karena tidak perlu melakukan perjalanan (*commuting*) rumah-kantor dan sebaliknya dan tidak terlalu perlu belanja banyak untuk pakaian dan makan di luar rumah; (4) pegawai memiliki lingkungan kerja yang relatif tidak terganggu, serta jam kerja yang fleksibel yang membantu mereka menyeimbangkan karir dan tanggung jawab pribadi (McKee, 1988; Zedeck &

Mosier, 1990). Dengan menggunakan metode eksperimen, Olson, M. H., & Primps, S. B. (1984) menemukan bahwa keuntungan FWA yang dirasakan oleh pegawai adalah dalam bentuk penghematan biaya transportasi, makan siang, pakaian, dan penitipan anak yang biasanya dikeluarkan saat harus berangkat ke kantor; dan pegawai bisa mengatur sendiri kecepatan menyelesaikan pekerjaan.

Sementara itu dari sudut pandang organisasi atau perusahaan (*employer*), manfaat dari FWA antara lain adalah: (1) organisasi yang menerapkan sistem FWA akan mampu menarik talenta-talenta terbaik sehingga memperoleh kolam talenta (*talent pool*) yang lebih banyak dimana kemudian perusahaan/organisasi dapat memilih talenta terbaik (Newman, 1989); (2) Bagi organisasi, FWA menguntungkan dari segi peningkatan komitmen terhadap organisasi disebabkan kemampuan organisasi menciptakan desain pekerjaan yang meminimalkan stres dan interupsi di tempat kerja, dan kesempatan untuk mengasuh anak (Olson, M. H., & Primps, S. B., 1984); (3) Organisasi dapat menggunakan sistem FWA untuk menyelesaikan masalah kepegawaian, masalah ruang dan masalah organisasi lainnya termasuk menjaga mereka yang berprestasi agar terhindar dari gangguan pekerja lain (McKee, 1988); (4) Perusahaan dapat menghemat alokasi uang untuk penyediaan ruangan dan furnitur ketika memberlakukan sistem FWA (Bloom N, 2014).

Namun demikian, terlepas dari segala manfaat (*benefits*) dari perberlakuan sistem FWA baik dilihat dari sisi pegawai maupun perusahaan/organisasi, beberapa penelitian mengungkap sisi negatif atau kekurangan dari sistem FWA ini. Olson, M. H., & Primps, S. B. (1984) menjelaskan bahwa kelemahan FWA dirasakan dalam bentuk berkurangnya kesempatan untuk promosi jabatan, kemungkinan penerapan aturan administrasi yang lebih ketat, perubahan kompensasi atau status kepegawaian serta potensi stres tambahan bagi ibu yang bekerja sekaligus mengasuh anak. Sementara, Halford, S (2006) dalam penelitiannya menemukan bahwa WFH berakibat pada runtuhnya batas ruang (*spasial*) antara tugas pekerjaan dan urusan rumah tangga. Dan dari sudut pandang organisasi, Halford, S (2006) juga menyatakan bahwa pihak manajemen masih merasakan kecemasan akibat sedikitnya akses untuk mengawasi pegawai secara visual, bayangan akan tidak layaknya tempat kerja di rumah, dan gangguan kerja akibat kehadiran anak.

Di Indonesia, penelitian mengenai fleksibilitas kerja ini sudah pernah dilakukan untuk sektor pendidikan tinggi. Sari (2019) meneliti pengaruh penerapan jam kerja fleksibel (*Flexsible Work Hours – FWH*) pada dosen di

IASN Surakarta. Dengan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*), penelitian ini menemukan bahwa: a) FWH berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan psikologis; b) FWH berpengaruh signifikan terhadap *Work Life Balance*; c) *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan psikologis; d) *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen; e) Kesejahteraan Psikologis berpengaruh terhadap Kinerja Dosen; f) *Work Life Balance* memediasi hubungan FWH terhadap kesejahteraan psikologis; dan g) Kesejahteraan psikologis memediasi hubungan *Work Life Balance* terhadap kinerja. Pada penelitian Sari (2019) ini, kesejahteraan psikologis dimaksud meliputi: penerimaan diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan hidup, dan pertumbuhan pribadi.

Sementara itu, penelitian empiris tentang produktivitas kerja pegawai di sektor birokrasi (Aparatur Sipil Negara) di bawah sistem FWA ini belum banyak dilakukan. Dua penelitian sebelumnya yaitu Pramusinto (2011) dan Irawati (2019) memang sudah mencoba menjelaskan mengenai urgensi penerapan sistem fleksibilitas kerja ini namun kedua penelitian ini belum disertai dengan bukti empiris yang memadai yang dapat memperkuat justifikasi preferensi pilihan sistem kerja FWA di sektor publik. Dengan menggunakan terminologi *Family Firendly Policy (FFP)*, Pramusinto (2011) menyebutkan bahwa dilema antara pekerjaan dan keluarga merupakan fenomena serius yang harus direspon dengan kebijakan publik berupa pengaturan yang tidak merugikan antara pegawai dan organisasi yang mempekerjakannya. Pramusinto (2011) menyebutkan beberapa alasan terkait pentingnya fleksibilitas dalam sistem kerja PNS di Indonesia, yang meliputi: (1) adanya pergeseran nilai dari model *extended family* ke *nuclear family* yang berakibat hilangnya ketergantungan seseorang kepada keluarga besarnya dalam hal pembagian beban kerja; (2) semakin meluasnya partisipasi perempuan dalam bidang pekerjaan dan semakin kuatnya tekanan hidup yang mengharuskan perempuan ikut terlibat sebagai pencari nafkah; (3) adanya tuntutan demokratisasi dan kuatnya gerakan gender yang mendorong pembagian peran yang seimbang antara laki-laki dan perempuan karena pembagian kerja secara konvensional dimana perempuan hanya menangani urusan domestik dan laki-laki menangani urusan publik tidak relevan lagi. Sementara itu, beberapa pemikiran yang melatar-belakangi urgensi penerapan FWA di sektor publik menurut Irawati (2019) antara lain adalah: 1. Efektivitas kinerja pemerintah belum optimal 2. Kekurangan SDM

yang berkualitas dan produktif; 3. Kompetisi dengan sektor swasta untuk mendapatkan SDM terbaik; 4. Tuntutan *Work-Life Balance*; 5. Revolusi Industri 4.0 dan potensi generasi milenial dengan karakter unik. Hal ini Didukung persepsi pegawai milenial mengenai tuntutan keterlibatan ayah dan ibu dalam pengasuhan anak; kemajuan teknologi, akses ke kantor di kota besar yang penuh dengan kemacetan pada jam-jam kerja sehingga menyebabkan terjadinya pemborosan waktu, tenaga, pikiran dan mengakibatkan stress dan *burnout* dan berdampak pada berkurangnya interaksi sosial baik dengan keluarga maupun masyarakat.

2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesuksesan Penerapan FWA

Untuk mengevaluasi apakah FWA mampu memberikan dampak positif pada peningkatan produktivitas kerja ASN maka perlu penelusuran terhadap faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kesuksesan penerapan FWA tersebut. Venkatesh, A., & Vitalari, N. P. (1992) menyatakan bahwa kesuksesan produktivitas pegawai yang bekerja dari rumah dipengaruhi oleh beberapa faktor yang terbagi menjadi 4 (empat) jenis yaitu: *organisational, self-determination, Teknologi Informasi (TI), dan demografi rumah tangga*. Lebih rinci mengenai keempat faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. *Faktor Organizational* yaitu mencakup hal-hal seperti jenis pekerjaan yang memungkinkan untuk dibawa ke rumah, reduksi distraksi/interupsi, jam kerja di rumah, frekuensi perjalanan rumah-kantor, dan waktu tempuh perjalanan rumah-kantor.
2. *Faktor Self-Determination* yaitu mencakup hal-hal berkaitan dengan kecepatan bekerja setiap individu, kontrol individu terhadap pekerjaannya, kemampuan untuk kontak dengan supervisor, kepuasan bekerja di rumah.
3. *Faktor Teknologi Informasi (TI)* yaitu mencakup ketersediaan computer dan jaringan internet di rumah.
4. *Faktor Demografi Rumah Tangga*: Pendapatan rumah tangga, kepemilikan rumah, keberadaan anak, jumlah anak, status pernikahan, umur, gender, pendidikan, jumlah waktu bersama keluarga.

Baker, E, Avery, G. C & Crawford, J (2007) dalam penelitiannya untuk menguji pengaruh beberapa faktor terhadap tingkat kepuasan dan produktivitas kerja bagi pegawai yang bekerja dari rumah, menggunakan variabel uji yang meliputi: *Budaya Organisasi/Manajemen, Dukungan Teknis, Dukungan HRD, Dukungan Keuangan, Training untuk WFH, Karakteristik Pekerjaan, Gaya Bekerja Individu dan Karakteristik Rumah Tangga*. Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa faktor organisasional dan

karakteristik pekerjaan lebih cenderung mempengaruhi kepuasan kerja dan Produktivitas pegawai yang bekerja dari rumah daripada faktor gaya bekerja (*work styles*) dan karakteristik rumah tangga. Untuk faktor terkait karakteristik pekerjaan, pemberian umpan balik (*feedback*) kepada pegawai memiliki dampak yang paling konsisten. Bagi perusahaan atau organisasi yang ingin mengimplementasikan kebijakan FWA, hal ini menjadi sebuah kebetulan karena faktor organisasi dan karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang lebih mudah dipengaruhi dengan kebijakan dari Departmen SDM daripada faktor gaya kerja individual dan faktor rumah tangga.

Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa produktivitas pegawai yang bekerja dari rumah dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti: *gender*, *sektor pekerjaan* dan *pengalaman bekerja dengan sistem FWA*. Penelitian ini mengungkap bahwa secara umum, manfaat penerapan FWA ini lebih banyak dirasakan oleh pegawai perempuan, pekerja di sektor publik, dan orang yang pernah merasakan FWA. Dibandingkan faktor-faktor lain, persepsi atas manfaat dari keseimbangan antara hidup dengan pekerjaan (*work life balance*) dalam bentuk seperti penghematan biaya dan berkurangnya tekanan hidup menjadi prediktor terkuat terhadap partisipasi dalam FWA. Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011) menyarankan agar organisasi menghargai pekerjanya (*employee-centered*) dan menilai bahwa fleksibilitas kerja merupakan sistem manajemen yang menguntungkan. Oleh karenanya menurut Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011), organisasi perlu mengatasi hambatan yang melemahkan motivasi pegawai untuk FWA misalnya hambatan-hambatan administratif seperti masalah koordinasi dan penjadwalan kerja, penilaian kinerja, isu kesetaraan, dan persepsi bahwa FWA hanya untuk pekerja level rendah, juga persepsi bahwa FWA akan menghalangi peningkatan berkarir.

Penelitian Eaton, S. C (2003) menginvestigasi penerapan konsep FWA dari sudut pandang hukum/kebijakan dengan menggunakan data kuantitatif dari hasil survei terhadap 1030 pegawai di berbagai perusahaan bioteknologi di Amerika Serikat dengan latar belakang usia, jenis pekerjaan, dan jenis kelamin. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah a) *Independent Variables (IV)* meliputi kebijakan yang bersifat *formal* maupun *informal*; b) *Dummy Variabel (DV)* meliputi *komitmen organisasi dan persepsi atas produktivitas*; serta c) *Control Variables* meliputi *masa kerja, posisi, penghasilan, usia, pendidikan, kondisi psikologis, pendapatan rumah tangga, dan kehadiran anak di rumah*. Penelitian tersebut menemukan bahwa: 1) Hal yang paling penting bagi pegawai adalah meskipun kebijakan FWA tersebut ada akan tetapi haruslah mudah diterapkan (*perceived usability*), sehingga

tidak bersifat formalitas belaka. Persepsi terhadap kemudahan menggunakan hukum/kebijakan (*perceived usability*), bahkan lebih penting dari keberadaan aturan FWA itu sendiri dan akan semakin kuat bila didukung dengan keberadaan variabel kontrol yang tepat. 2) Keberadaan hukum/kebijakan FWA (baik bersifat formal maupun informal) akan meningkatkan produktivitas kerja, tapi produktivitas tersebut akan jauh lebih kuat lagi bila hukum/kebijakan FWA tersebut benar-benar bisa diimplementasikan. 3) Variabel lain seperti kontrol terhadap waktu, fleksibilitas, dan kecepatan kerja menjadi penting dalam memprediksi tingkat komitmen dan produktivitas bagi seluruh pegawai. Variabel-variabel tersebut diwujudkan dalam desain teknis FWA, termasuk kendali pegawai atas kecepatan kerja (*work pace*), lokasi kerja, dan struktur pekerjaan.

Selanjutnya berkaitan dengan tantangan (*challenges*), Penelitian Raghuram (2014) di India mengungkapkan bahwa implementasi FWA sedikit banyak dipengaruhi oleh kondisi budaya dan nilai-nilai sosial yang berlaku. Lebih rinci Raghuram (2014) mengungkapkan beberapa tantangan yang dihadapi dalam penerapan sistem bekerja dari rumah ini antara lain adalah: (1) Resistensi dari level manajer dimana FWA dianggap sebagai ancaman terhadap identitas, harga diri dan jabatan mereka, selain juga para manajer merasa terkendala untuk mengontrol secara fisik kegiatan para bawahannya. Hal tersebut menunjukkan adanya gaya manajemen paternalistik. (2) Kebutuhan akan suasana yang tenang dan nyaman untuk bekerja termasuk di rumah tidak terpenuhi. Di India, sebagian besar keluarga termasuk anak-anak dan orang lanjut usia tinggal dalam satu rumah. Kondisi seperti ini menjadikan suasana kerja yang ideal sulit dicapai. (3) Ketersediaan listrik yang masih belum memadai. Saat musim panas tiba, jumlah pasokan listrik menjadi berkurang, beberapa daerah di pelosok masih mengalami kendala ketersediaan sumber energi listrik. (4) Struktur kerja yang masih terpisah sehingga hanya sebagian yang dapat melaksanakan sistem kerja jarak jauh.

Penerapan pengaturan sistem kerja yang fleksibel juga memerlukan prasyarat kondisi tempat kerja dan beberapa prasyarat yang bersifat organisasional. Felstead, Phizacklea, & Walters (2002) menjelaskan beberapa karakteristik organisasi yang sesuai untuk pengaturan kerja dengan sistem FWA yaitu: 1) Organisasi dengan proporsi pegawai dengan karakter pekerjaan manajerial, profesional, dan keahlian yang tinggi; 2) Organisasi yang memberikan peluang lebih banyak terhadap adanya diskresi atau pengaturan mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan; 3) Organisasi yang memiliki pegawai berjenis kelamin perempuan cukup banyak; 4) Organisasi dengan pihak manajemen memiliki kesadaran untuk menciptakan *work-life balance* dan

empati yang lebih tinggi terhadap tanggung jawab keluarga; 5) Organisasi dengan pegawai yang memiliki perhatian besar terhadap pengembangan kompetensi secara berkelanjutan; 6) Manajemen berusaha memahami secara mendalam kondisi dan pemikiran pegawainya; 7) Pihak manajemen tidak segan berbagi informasi manajerial kepada pegawainya; 8) Pegawai diberi kepercayaan untuk menilai kinerjanya sendiri; 9) Memberikan ruang bagi pemikiran dari serikat pekerja/organisasi profesi; 10) Manajemen menolak pemikiran bahwa mayoritas keputusan dilakukan tanpa menanyakan pendapat pegawai; 11) Manajemen menolak pernyataan bahwa pimpinan puncak adalah pengambil keputusan mutlak terkait pekerjaan; 12) Manajemen menyetujui pernyataan bahwa perubahan tidak akan dilakukan tanpa diskusi dengan pegawai; dan 13) Manajemen menolak pemikiran bahwa pegawai akan mengambil keuntungan pribadi dari tempat kerja bila diberi kesempatan.

Sementara, Felstead, Phizacklea, & Walters (2002) menggambarkan sistem penilaian kinerja yang sesuai untuk pengaturan kerja seperti ini adalah yang berbentuk formal, mengutamakan target kerja individual, memiliki pilihan standar penentuan kualitas untuk jenis output yang beragam, memperhatikan umpan balik atau kritik dari pengguna layanan/pelanggan, dan memberikan penekanan pada aspek kontrol diri dalam penilaian kinerja. Senada dengan hal tersebut, Bloom, N (2014) menegaskan bahwa sistem FWA memang tidak untuk semua orang. Hal ini karena tidak semua orang mau atau cukup disiplin untuk bekerja dari rumah. Menurutnya, ada orang-orang yang bila bekerja dari rumah cenderung memiliki semangat kerja rendah. Oleh karenanya, efisiensi organisasi yang menerapkan sistem kerja FWA akan meningkat apabila pegawai yang bekerja dalam organisasi tersebut adalah orang-orang yang tidak memerlukan pengawasan (*supervisi*) secara terus menerus. McKee (1998) mengatakan bahwa orang yang secara sukarela memilih sistem kerja FWA biasanya adalah orang-orang yang *self-motivated* yang merasa bahwa distraksi di kantor mengganggu kerja. Bloom, N (2014) menyebutkan bahwa sistem kerja Work from Home ini baik untuk orang-orang yang sudah tua, menikah dan menjadi orang tua sementara pegawai muda yang kehidupan sosialnya lebih terkoneksi dengan kantor cenderung tidak terlalu menginginkan bekerja dari rumah. Bloom, N (2014) menyebutkan bahwa jenis pekerjaan yang cocok untuk sistem kerja yang fleksibel ini adalah para pekerja mandiri yang dibayar per jam seperti petugas call center, *proofreaders*, *developers*, juga pekerja-pekerja yang output kerjanya mudah dilihat atau tenaga profesional dan manajer senior yang memiliki motivasi diri yang tinggi (*highly self-motivates*).

Selanjutnya, berikut ini disarikan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan FWA dari berbagai literatur tersebut di atas, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi FWA

Faktor Yang Mempengaruhi	Referensi
Demografi Rumah Tangga, Masa Kerja, Posisi, Penghasilan, Usia, Pendidikan, Kondisi Psikologis, Pendapatan Rumah Tangga, dan Kehadiran Anak di Rumah	Venkatesh, A., & Vitalari, N. P. (1992); Baker, E, Avery, G. C & Crawford, J (2007); Eaton (2003); Eaton, S. C (2003)
Gender, Proporsi Pegawai Perempuan	Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011); Felstead, Phizacklea, & Walters (2002)
Karakteristik Pekerjaan	Baker, E, Avery, G. C & Crawford, J (2007); Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011)
Faktor Organisational, Budaya Organisasi/Manajemen, Karakter Manajemen, Bentuk Penilaian Kinerja, Proporsi SDM Ahli/Terampil, Tingkat Motivasi Pengembangan Diri Pegawai, Pengelolaan SDM yang Berorientasi pada Pegawai; Dukungan HRD, Dukungan Keuangan, Training untuk WFH, Kompetensi dan Lingkungan; Pengukuran Kinerja Berbasis Output Pegawai	Venkatesh, A., & Vitalari, N. P. (1992); Baker, E, Avery, G. C & Crawford, J (2007); Felstead, Phizacklea, & Walters (2002); Olson, & Primps (1984)
Teknologi Informasi; Dukungan Teknis, Faktor Teknis	Venkatesh, A., & Vitalari, N. P. (1992); Baker, E, Avery, G. C & Crawford, J (2007); Pramusinto (2011)
<i>Self-Determination</i> , Gaya Bekerja Individu	Venkatesh, A., & Vitalari, N. P. (1992); Baker, E, Avery, G. C & Crawford, J (2007)

Sumber: Beberapa Referensi

BAB 3. METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokus penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

3. 1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan, penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed-method*) yang mengkombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam konteks data dan analisis. Beberapa literatur sebelumnya menggunakan metode tersebut dengan dominasi kuantitatif sehingga banyak direkomendasikan untuk mengeksplorasi dominasi kualitatif dalam metode campuran (Krivokapic-Skoko & O'Neill, 2011). Metode campuran dapat menjawab beberapa persoalan antara lain keterbatasan pemahaman terhadap sebuah fenomena dan membantu melihat generalisasi fenomena secara lebih luas dengan triangulasi atau konfirmasi akurasi dari berbagai jenis data (Creswell & Creswell, 2017).

Penelitian ini menggabungkan metode studi kasus kualitatif dan kuantitatif. Studi kasus merupakan metode yang paling tepat digunakan dalam penelitian ini sebab studi kasus memiliki kekhususan yang berbeda dibanding teknik yang lain antara lain; dapat digunakan untuk menyelidiki detail konteks setiap kasus dengan unit analisis berupa program atau kebijakan yang melibatkan banyak individu; menggunakan beberapa sumber data seperti observasi, wawancara, dokumen, dan artefak (Cresswell, 2009). Beberapa penelitian studi kasus sebelumnya menggunakan metode studi kasus kualitatif dan kuantitatif untuk menggali faktor-faktor penentu, tingkat capaian sebuah program, fenomena jangka panjang dengan data multi-longitudinal (Ayhan, Öztemel, Aydin, & Yue, 2013; Lewis, Ricard, & Klijn, 2018; Pelz, 1983).

Dalam penelitian ini, data kuantitatif digunakan untuk mengidentifikasi apakah terdapat perbedaan persepsi Produktivitas kerja antara kelompok berdasar tipe generasi, gender, struktur rumah tangga, gaya bekerja individu dan karakteristik pekerjaan. Data kuantitatif dianalisis dengan uji binomial yang bertujuan mengetahui perbedaan fenomena pada beberapa kelompok tersebut. Sementara itu pendekatan kualitatif digunakan untuk menginvestigasi manfaat yang dirasakan baik oleh pegawai maupun organisasi selama pemberlakuan kebijakan FWA, tantangan yang dihadapi

ASN untuk dapat bekerja secara produktif dari rumah, dan prasyarat yang diperlukan untuk kesuksesan implementasi sistem FWA ini pada masa mendatang. Data kualitatif dianalisis dengan mengkategorikan data, mendeskripsikan data, mengontekstualisasikan data dengan landasan teori dan menggali pemahaman tentang fenomena yang berbeda maupun fenomena yang ditawarkan dalam tinjauan literatur.

3.2 Lokus Penelitian

Penelitian ini mengambil studi kasus di Puslatbang PKASN LAN. Pengambilan lokus tersebut bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai penerapan FWA pada sektor publik khususnya pada instansi pemerintah yang memberikan pelayanan di bidang pelatihan, pengpenelitian, dan pemetaan kompetensi. Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas penerapan FWA dalam konteks pendidikan tinggi, pekerjaan administratif, dan manufaktur (Sari, 2019; Golden, 2011; Venkatesh, A., & Vitalari, N. P, 1992). Konteks-konteks tersebut tentu berbeda dengan konteks jenis pekerjaan pada bidang pelatihan, pengpenelitian, dan pemetaan kompetensi sehingga diperlukan penelitian lain dalam konteks tertentu sehingga penerapan FWA dapat lebih strategis. Jenis responden pada Puslatbang PKASN juga cukup homogen yang tepat digunakan dalam studi kasus sehingga nilai yang dimiliki informan seragam.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Yin (2003) merekomendasikan enam jenis sumber data dalam studi kasus yakni dokumen, arsip rekaman, wawancara, observasi langsung, observasi partisipatif, dan artefak fisik. Meski demikian beberapa studi kasus juga menggunakan kuesioner untuk memberikan deskripsi quasi statistik tentang fenomena yang diteliti (Etter & Perneger, 1997; Lane, T. B., et al 2020; Siraj-Blatchford, I & Siraj-Blatchford, J, 2002). Karenanya, dalam penelitian ini terdapat beberapa jenis instrumen yang digunakan yakni kuesioner, wawancara, data sekunder, dan observasi.

Kuesioner dan wawancara digali baik dari *sisi tim manajemen* sebagai representasi organisasi *maupun dari sisi pegawai* sedangkan observasi partisipan juga dilakukan sebagai teknik pengumpulan data karena peneliti juga menjadi subjek kebijakan FWA sehingga nilai-nilai implisit, pengalaman, dan pengetahuan dapat dipahami dengan baik. Dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi FWA sebagaimana dijelaskan pada tinjauan literatur sebelumnya maka, pada penelitian ini, untuk menggali persepsi pegawai dan manajemen, variabel-variabel yang digunakan adalah

sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 2. Adapun pengambilan data dilakukan pada Bulan Juni – September 2020.

Tabel 2. Variabel-Variabel Yang Digunakan

Aspek	Variabel
Demografi Pegawai	Tipe Generasi, Jenis Kelamin, Status Perkawinan, Status Pendapatan Keluarga, Pekerjaan Pasangan, Jumlah anak usia Prasekolah dan Usia SD, Tanggungan Lansia/Saudara Sakit Keras, Jarak tempuh & waktu tempuh rumah – kantor, transportasi yang digunakan, item penghematan dan pengeluaran extra selama FWA
Kompetensi, Gaya dan Values dalam Bekerja	Kemampuan/penguasaan terhadap teknologi/aplikasi virtual meeting, kemampuan menentukan target kinerja dan ritme kerja, kebutuhan arahan dari atasan, kemampuan memastikan kualitas kerja, preferensi gaya komunikasi fisik (langsung) vs virtual, preferensi terhadap atribut baju kerja formal untuk bekerja, preferensi kehadiran fisik di kantor
Sarana Prasaran Kerja di Rumah	Perlengkapan Kerja, Ruang Kerja, Akses Internet
Produktivitas Kerja	Self assessment terhadap disiplin kerja, efektifitas kerja, Produktivitas kerja
Data Kualitatif	Manfaat dan Kendala yang dirasakan Pegawai dan Tim Manajemen, Prasyarat dari sisi Pegawai dan Organisasi

Penggunaan kuesioner dalam studi kasus diperlukan untuk proses interpretasi terhadap pemaknaan yang berbentuk statistik non-parametrik, tidak seperti dalam kuantitatif murni bahwa data angka dalam kuesioner digunakan untuk menghitung variable, membuktikan hipotesis, dan menginvestigasi hubungan kausalitas dan pengaruh (Maxwell, 2010; Maxwell & Chmiel, 2014). Posisi data angka dalam studi kasus juga penting sebab kegagalan dalam observasi studi kasus kerap kali terdapat pada kegagalan peneliti dalam memberikan deskripsi yang eksplisit tentang data quasi statistik untuk menjelaskan pemaknaan dari data kualitatif (Becker, 1970).

Pengambilan data melalui kuesioner dilakukan dengan menyebarkan formulir Google terhadap 110 total pegawai, kemudian sebanyak 98 responden pegawai dan 10 responden dari tim manajemen mengembalikan

kuesioner tersebut. Sementara itu, pengambilan data melalui wawancara dilakukan terhadap 11 informan yang merupakan representasi dari tim manajemen maupun pegawai dengan beberapa karakteristik jabatan di setiap bidang yang meliputi: JF Keahlian, JF Ketrampilan dan Pelaksana. Baik tanggapan yang berasal dari kuesioner maupun wawancara dimasukkan dengan pernyataan persetujuan yang diinformasikan. Observasi dilakukan secara tidak terstruktur dimana peneliti juga merupakan bagian dari organisasi yang menerapkan kebijakan FWA.

3.4 Teknik Analisis Data

Data kuantitatif dari kuesioner dianalisis menggunakan statistik deskriptif dari SPSS 25 dan Microsoft Excel 2016 untuk mengidentifikasi perbedaan fenomena pada beberapa variabel. Sementara, data kualitatif dikategorikan dan dianalisis dari pertanyaan terbuka kuesioner dan tanggapan wawancara dengan menerapkan kode dan tema menggunakan [Atlas.ti](#) 10 dan Microsoft Excell 2016. Kedua hasil analisis kuantitatif dan kualitatif kemudian dibandingkan dan dikaitkan untuk membangun interpretasi yang bermakna.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menjelaskan mengenai hasil temuan lapangan berikut analisisnya. Adapun struktur pembahasan akan dimulai dari profil statistik responden pegawai, dilanjutkan dengan analisis Produktivitas kerja pegawai yang dibuat secara menyeluruh pada ruang lingkup Puslatbang PKASN yang didasarkan atas sejumlah karakteristik seperti tipe generasi, gender, struktur rumah tangga, dan gaya bekerja individual, serta analisis pada ruang lingkup Unit Kerja yang didasarkan atas karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan dimaksud meliputi 3 jenis yaitu: Jabatan Pelaksana, JF Keahlian dan JF Keterampilan yang analisisnya akan terbagi kedalam 4 Unit atau Bidang yaitu: Administrasi, Pelatihan dan Pengembangan (Latbang), Pemetaan Kompetensi (PATEN) dan Penelitian. Pada bagian ini juga akan dibahas mengenai manfaat dan tantangan yang dihadapi baik oleh pegawai maupun organisasi selama pemberlakuan kebijakan FWA.

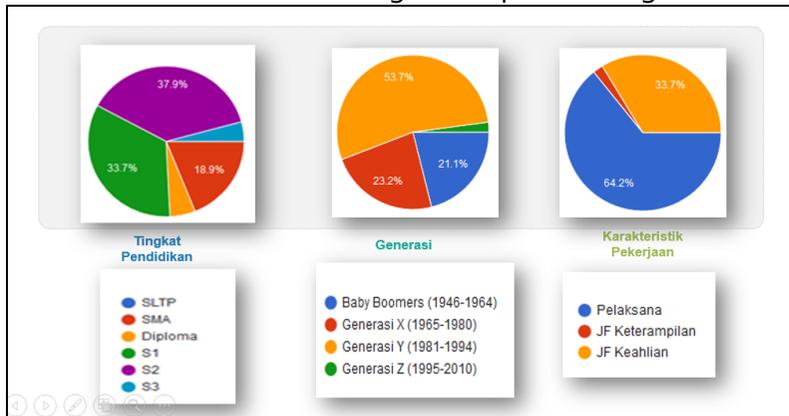
4.1 Profil Statistik Responden Pegawai Puslatbang PKASN

Penjelasan mengenai profil responden pegawai akan meliputi identitas umum seperti gender, tingkat pendidikan, tipe generasi dan karakteristik pekerjaan. Juga dibahas mengenai karakteristik rumah tangga yang meliputi status perkawinan, status pendapatan keluarga, pekerjaan pasangan, jumlah anak usia Pra-Sekolah dan usia Sekolah Dasar, jumlah lansia, gambaran pengasuhan/perawatan anak dan lansia. Selanjutnya juga akan dijelaskan mengenai profil spasial, profil kompetensi dan gaya bekerja (*individual working style*), dan sarana prasarana kerja di rumah. Tidak semua karakteristik demografi pegawai tersebut akan diukur hubungan keterkaitannya dengan Produktivitas kerja selama FWA namun dapat menjadi dasar landasan dalam memahami kontekstual preferensi pegawai terhadap pilihan bekerja dari rumah atau dari kantor. Selain itu, informasi ini juga dapat dimanfaatkan bagi organisasi dalam mengelola SDM.

4.1.1 Profil Umum Responden Pegawai

Dilihat dari sisi *gender*, dari 98 orang responden pegawai, 46,3% adalah perempuan dan 53,7% laki-laki, sementara bila dilihat dari tingkat pendidikan, profil responden didominasi oleh pegawai dengan pendidikan S2 sebanyak 37,9%, diikuti dengan pegawai dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 33,7%. Lebih rinci mengenai profil pendidikan responden adalah sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1. Data Demografi Responden Pegawai



Sumber: Deskripsi Hasil penelitian

Selanjutnya dilihat dari tipe generasi, Generasi Y atau generasi milenial yaitu generasi yang lahir pada periode 1981 – 1994, terlihat mendominasi dengan persentase sebesar 53,7%. Di peringkat kedua, sebanyak 23,2% responden berada pada kelompok Generasi X (yaitu generasi yang lahir pada periode 1965 – 1980). Selanjutnya, sebanyak 21,1% responden berada pada kelompok Baby Boomers (yaitu generasi yang lahir pada periode 1946 – 1964), dan sebanyak 2% responden merupakan kelompok Generasi Z (yaitu generasi yang lahir pada periode 1995 – 2010). Cukup tingginya persentase pegawai yang termasuk Generasi Baby Boomers yaitu sebanyak 21,1% ini perlu menjadi catatan tersendiri bagi organisasi berkaitan dengan gaya bekerja, motivasi bekerja dan kemampuan beradaptasi terhadap penggunaan teknologi serta sisa masa kerja yang dimiliki menjelang pensiun.

Sementara itu, dilihat dari karakteristik pekerjaan, responden pegawai dibagi menjadi 3 jenis yaitu: Pelaksana sebanyak 64,2% dari total keseluruhan responden pegawai, JF Keterampilan sebanyak 2.1% dan JF Keahlian sebanyak 33.7%. Profil pegawai dengan mayoritas sebagai pelaksana ini perlu mendapat perhatian organisasi terutama dalam konteks perlunya memastikan setiap pelaksana memiliki deskripsi tugas (*job description*) dan target kinerja yang jelas serta memastikan internalisasi pemahamannya terhadap tugas dan target kinerja tersebut.

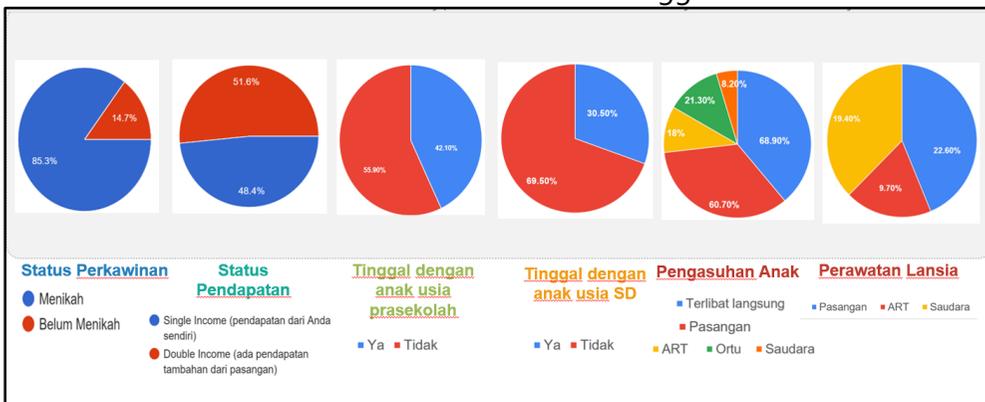
4.1.2 Karakteristik Rumah Tangga

Dilihat dari status perkawinannya, sebagian besar responden pegawai sudah menikah yaitu sebesar 85,3% dan sisanya sebesar 14,7% tidak pada status menikah. Bila dikaitkan dengan status pendapatan keluarga, sebanyak 48,4% responden menyatakan hanya memiliki pendapatan yang berasal dari responden sendiri (*single income*) sebagai pegawai di Puslatbang PKASN dan

sebanyak 51.6% responden memiliki pendapatan tambahan dari pasangan (*double income*). Dari jumlah responden yang memiliki sumber pendapatan lain diluar dirinya tersebut, sebanyak 37,1 % berasal dari pasangan yang bekerja penuh waktu dan 14.6% berasal dari pasangan yang bekerja paruh waktu.

Selanjutnya, bila dilihat dari status keberadaan anak usia prasekolah, sebanyak 42,1% responden pegawai menyatakan memiliki dan tinggal satu rumah dengan anak usia prasekolah (0-5 tahun) dan sebanyak 55,9% tidak. Sementara responden yang memiliki dan tinggal satu rumah dengan anak usia SD adalah sebanyak 30.5% dan sisanya 69.5% menyatakan tidak. Pada beberapa penelitian sebelumnya dinyatakan bahwa status kepemilikan anak, terutama anak usia prasekolah dan usia SD menjadi salah satu faktor determinan berkaitan dengan preferensi orang dalam bekerja. Namun demikian, hal ini tentunya berbeda antara pegawai satu dan lainnya tergantung pada keberadaan sistem pendukung (*supporting sistem*) yang terlibat dalam pengasuhan anak tersebut.

Gambar 2. Profil Rumah Tangga



Sumber: Deskripsi Hasil penelitian

Berkaitan dengan pengasuhan anak, selama bekerja dari rumah, sebanyak 42 orang (68,9%) responden pegawai menyatakan terlibat langsung dalam pengasuhan anak selain juga melibatkan pasangan yaitu sebanyak 37 orang (60,7%) responden. Beberapa responden juga melibatkan ART sebanyak 11 orang (18%), orang tua (21,3%) dan saudara (8,2%) dalam pengasuhan anak.

Terkait dengan tanggungjawab sejenis adalah perawatan orang tua lanjut usia, sebanyak 18.9% responden menyatakan memiliki tanggung jawab merawat lansia secara langsung sebanyak (54,8%) yang dilakukan bersama pasangan (22,6%), saudara (19,4%) dan ART (9,7%). Dalam kaitannya dengan

status kepemilikan anak, usia anak dan tanggung jawab perawatan terhadap lansia atau keluarga yang sedang sakit keras tersebut memang tidak secara langsung menjadi tanggung jawab organisasi namun demikian, hal-hal tersebut secara kontekstual dapat mempengaruhi kebutuhan pengelolaan waktu pegawai dan preferensinya dalam bekerja.

4.1.3 Karakteristik Spasial

Bagian ini memberikan gambaran tentang profil responden pegawai dilihat dari aspek spasial yang meliputi jarak tempuh dan waktu tempuh antara rumah/tempat tinggal ke kantor sebagaimana terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Spasial

Aspek	Kategori			
Jarak Tempuh	<10 Km	10-15 km	16-20 km	>20 Km
Orang	23	19	11	42
Persentase	24%	20%	12%	44%
Waktu tempuh rumah-kantor	<30 menit	30-40 menit	40-50 menit	> 60 menit
Orang	38	3	13	41
Persentase	40%	3%	14%	43%

Sumber: Deskripsi Hasil penelitian

Definisi jarak tempuh dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 4 kategori, yaitu dekat (<10 km), sedang (11-15 km), jauh (16-20 km), dan sangat jauh (>20 km). Karakteristik spasial pegawai jika dilihat dari aspek jarak tempuh dari tempat tinggal menuju kantor dapat dilihat dari Tabel 3. Pada tabel tersebut terlihat bahwa sebagian besar (42 orang atau 44%) pegawai harus menempuh jarak tempuh yang termasuk pada kategori sangat jauh yaitu lebih dari 20 km. Lebih rinci mengenai perbandingan persentasenya dapat dilihat pada tabel 3.

Selain jarak tempuh, karakteristik spasial juga mencakup waktu tempuh. Waktu tempuh menjadi informasi penting karena didalamnya mencakup potensi hambatan, kendala dan penundaan (*delayed*) yang mungkin terjadi di perjalanan. Pada penelitian ini, waktu tempuh yang dibutuhkan pegawai dari tempat tinggal menuju kantor dapat dikelompokkan menjadi 4 kategori, yaitu sebentar (<30 menit), cukup (30 - 40 menit), lama (40 - 50 menit), dan sangat lama (> 60 menit). Berdasarkan informasi pada tabel 3 terlihat bahwa sebagian besar pegawai membutuhkan waktu yang

sangat lama (> 60 menit) untuk bisa sampai ke kantor, yaitu sebanyak 41 orang (43%). Namun, angka tersebut juga hampir sama dengan jumlah pegawai yang membutuhkan waktu yang sebentar (maksimal 30 menit) untuk sampai di kantor, yaitu 38 orang (40%). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa jika pegawai melaksanakan pekerjaan dari rumah, maka lebih dari separuh responden dapat menghemat waktu sebanyak 30 hingga lebih dari 60 menit.

4.1.4 Kompetensi dan Gaya Bekerja Individu

Dalam hal penguasaan terhadap aplikasi *virtual meeting* seperti ZOOM, Google Meet dan sebagainya, 30,5% responden pegawai merasa tidak kesulitan dalam menggunakan aplikasi tersebut, bahkan 58,9% merasa sangat mudah menggunakannya dan hanya sebanyak 4,3% yang menyatakan sangat kesulitan dan 6,3% menyatakan kesulitan. Sementara itu, dilihat dari penguasaan pegawai terhadap teknologi/aplikasi yang memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja secara online terlihat bahwa persentase responden pegawai yang menguasai teknologi/aplikasi tersebut cukup besar dengan rincian 36,8% menguasai dan 50,5% sangat menguasai, sementara persentase responden dengan penguasaan terhadap teknologi dan aplikasi rendah hanya berkisar 12,6%.

Tabel 4. Kompetensi dan Gaya Bekerja Individu

Aspek Persepsi Responden	Kategori			
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Bisa menggunakan aplikasi virtual meeting dengan mudah	4 (4,2%)	6(6,3%)	29 (30,5%)	56 (58,9%)
Menguasai teknologi bekerja daring	4 (4,2%)	8 (8,4%)	35 (36,8%)	48 (50,5%)
Menyukai koordinasi virtual	5 (5,3%)	23 (24,2%)	50 (52,6%)	17 (17,9%)
Lebih bahagia ketika memakai baju kerja dan berada di ruang kerja	5 (5,3%)	26 (27,4%)	46 (48,4%)	18 (18,9%)
Lebih bahagia ketika bekerja dan hadir secara fisik di kantor	5 (5,3%)	24 (25,3%)	44 (46,3%)	22 (23,2%)
Saya menentukan sendiri target kinerja saya	2 (2,1%)	9 (9,5%)	44 (46,3%)	40 (42,1%)
Saya mampu mengatur ritme/ kecepatan kerja saya	0 (0%)	6 (6,3%)	49 (51,6%)	40 (42,1%)
Saya merasa cukup dengan arahan yang bersifat umum dalam menyelesaikan tugas	2 (2,1%)	12 (12,6%)	43 (45,3%)	38 (40%)

Sumber: Deskripsi Hasil penelitian

Selanjutnya, dilihat dari kemampuan pegawai untuk menentukan target kinerjanya sendiri terlihat cukup tinggi dengan persentase total sebanyak 86,4%, ini berarti bahwa pegawai merasa mengetahui tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan mengetahui bagaimana cara mengatur penyelesaian tugas tersebut. Hal ini senada dengan tingginya kemampuan pegawai dalam mengatur ritme/kecepatan kerjanya yaitu sebanyak 93,7%. Sementara itu, dilihat dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sebanyak 45,3% merasa cukup dengan arahan yang bersifat umum dan 40% merasa yakin hanya memerlukan arahan pimpinan yang bersifat umum saja dalam menyelesaikan tugas, sementara 14,7% memerlukan arahan yang bersifat teknis.

Sementara itu dilihat dari gaya komunikasi baik terhadap atasan dan rekan kerjanya, responden yang menyatakan sangat menyukai gaya komunikasi langsung (secara fisik) adalah sebanyak 24,2%, cukup menyukai (52,6%), kurang menyukai (18,9%) dan tidak menyukai (4,2%). Selanjutnya preferensi responden terhadap komunikasi dan koordinasi pekerjaan secara virtual juga terlihat di tabel 4.

Pada dasarnya preferensi seseorang terhadap cara bekerja dipengaruhi oleh nilai-nilai (*values*) yang dianutnya. Terkait dengan hal tersebut, penelitian ini melihat nilai-nilai yang dianut tersebut dapat dilihat dari 2 hal yaitu: 1) preferensi terhadap kebutuhan untuk mengenakan atribut baju kerja formal dan/atau berada di ruang kerja; 2) preferensi untuk bekerja dengan hadir secara fisik di kantor.

Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa dari nilai bekerjanya, responden pegawai yang merasa lebih bahagia ketika bekerja dengan mengenakan atribut baju kerja dan/atau berada di ruang kerja mencakup proporsi terbesar yaitu 48,4% (cukup menyukai) dan 18,9% sangat menyukai. Sementara persentase pegawai yang kurang menyukai bekerja dengan mengenakan baju kerja dan/atau berada di ruang kerja mencakup 27,4% dan persentase yang kurang menyukai bekerja dengan mengenakan baju kerja adalah sebanyak 5,3%.

Dari tabel 4 juga terlihat bahwa dilihat dari nilai bekerjanya, responden pegawai yang merasa lebih bahagia ketika bekerja saat hadir secara fisik di kantor mendominasi dengan persentase Menyukai sebanyak 46,3% dan Sangat Menyukai sebanyak 23,2%. Sementara persentase pegawai yang kurang menyukai bekerja dengan hadir secara fisik di kantor mencakup 25,3% dan persentase yang sangat tidak menyukai bekerja dengan hadir di kantor adalah sebanyak 5,3%.

4.1.5 Sarana Prasarana Kerja di Rumah

Bagian ini menjelaskan mengenai kondisi sarana prasarana kerja di rumah, dilihat dari perlengkapan kerja yang digunakan untuk mengoperasionalkan aplikasi, *virtual meeting* maupun pengolahan data, ketersediaan ruang kerja di rumah yang memadai, serta akses internet.

Tabel 5. Sarana dan Prasarana Kerja di Rumah Responden

Aspek Persepsi Responden	Kategori			
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Perlengkapan kerja sudah memadai	7 (7,4%)	22 (23,2%)	44 (46,3%)	22 (23,2%)
Akses internet di rumah sudah memadai	7 (7,4%)	20 (21,1%)	38 (40%)	30 (31,6%)
Ruang untuk bekerja di rumah saya sudah memadai untuk dapat bekerja dengan baik	8 (8,4%)	30 (31,6%)	38 (40%)	19 (20%)

Sumber: Deskripsi Hasil penelitian

Dari tabel 5 dapat dilihat bahwa perlengkapan kerja di rumah responden pegawai yang termasuk kategori sudah cukup memadai adalah sebanyak 46,3% dan yang sudah sangat memadai sebanyak 23,2%. Di sisi lain, persentase responden yang menilai perlengkapan kerja di rumahnya kurang memadai adalah sebanyak 23,2% dan yang merasa sangat tidak memadai adalah sebanyak 7,4%. Sementara itu untuk konteks ruang untuk bekerja di rumah, persentase responden pegawai yang menilai ruang kerja di rumahnya sudah memadai sebanyak 40% dan yang menilai sudah sangat memadai sebanyak 20%. Sebaliknya, sebanyak 31,6% responden menilai ruang kerja di rumahnya kurang layak dan 8,4% menilai sangat tidak layak untuk dapat bekerja dari rumah.

Berkaitan dengan akses internet, mayoritas responden menilai bahwa akses internet di rumahnya sudah sangat memadai untuk menunjang pelaksanaan pengerjaan tugas yaitu sebanyak 31,6%, dan yang menilai sudah cukup memadai sebanyak 40%. Sementara itu terdapat 21,1% responden menilai akses internet di rumahnya kurang menunjang pelaksanaan pekerjaan dan 7,4% merasa sangat kurang menunjang. Profil sarana dan prasarana kerja di rumah ini tentunya perlu mendapat perhatian organisasi bila kedepan ingin menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja ini.

4.2 Penilaian Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

Bagian ini menjelaskan mengenai hasil penilaian (*assessment*) terhadap penggunaan waktu kerja, kemampuan untuk berdisiplin kerja, penyelesaian tugas jabatan, dan Produktivitas kerja selama pegawai bekerja dari rumah. Adapun penilaian ini dilihat dari hasil penilaian mandiri (*self assessment*) responden pegawai maupun hasil konfirmasi penilaian dari tim manajemen selaku representasi organisasi.

Tabel 6. Produktivitas Kerja Responden

Aspek Persepsi Responden	Kategori			
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Telah Menggunakan waktu 7, 5 jam secara optimal untuk melaksanakan tugas	7 (7,4%)	35 (36,8%)	43 (45,3%)	10 (10,5%)
Tetap dapat berdisiplin kerja selama di rumah	5 (5,3%)	17 (17,9%)	55 (57,9%)	18 (18,9%)
Tugas Jabatan Terselesaikan dengan baik selama bekerja dari rumah	2 (2,1%)	7 (7,4%)	55 (57,9%)	31 (32,6%)
Merasa lebih produktif bekerja di rumah daripada di kantor	6 (6,3%)	36 (37,9%)	42 (44, 2%)	11 (11,6%)

Sumber: Deskripsi Hasil penelitian

Dilihat dari penggunaan waktu kerja, sebanyak 43 orang (45.3%) responden pegawai merasa cukup mampu menggunakan 7.5 jam waktu kerjanya dengan optimal untuk melaksanakan tugas jabatan, dan sebanyak 10 orang (10.5%) responden pegawai merasa sangat optimal memanfaatkan waktu kerjanya di rumah untuk menyelesaikan tugas. Sementara itu, persentase pegawai yang merasa kurang mampu menggunakan waktu kerjanya dengan baik ketika bekerja dari rumah adalah sebanyak 35 orang (36.8%) dan yang merasa sangat tidak bisa bekerja optimal di rumah adalah sebanyak 7 orang (7.4%). Namun demikian, hasil ini sedikit berbeda dengan penilaian dari Tim Manajemen ketika Manajemen diminta untuk menilai kemampuan penggunaan jam kerja dari pegawai yang berada di bawah koodinasinya. Tim manajemen menyatakan bahwa proporsi pegawai yang mampu menggunakan jam kerjanya dengan baik hanya mencakup total 50% pagawai sementara 50% pegawai lainnya dinilai tidak mampu memanfaatkan waktu kerjanya untuk bekerja secara optimal di rumah.

Selanjutnya, dilihat dari kemampuannya untuk berdisiplin kerja selama bekerja dari rumah, persentase pegawai yang cukup mampu berdisipin kerja yaitu sebanyak 55 orang (57.9%), bahkan sebanyak 18 orang (18.9%) merasa sangat mampu berdisiplin kerja selama bekerja dari rumah. Hanya sedikit pegawai yang merasa kurang mampu berdisiplin kerja yaitu sebanyak 17 orang (17.9%) dan sebanyak 5 orang (5.3%) merasa sangat tidak mampu berdisiplin bekerja dari rumah. Namun demikian, hasil ini sedikit berbeda dengan penilaian dari Tim Manajemen ketika Manajemen diminta untuk menilai kemampuan pegawai dalam menjaga motivasi kerjanya selama bekerja dari rumah. Secara keseluruhan Tim Manajemen memandang hanya

sebagian (50%) pegawai yang dinilai mampu menjaga motivasi kerja sementara 50% lainnya dinilai tidak mampu.

Dikaitkan dengan penyelesaian tugas jabatan, hanya sebanyak 2 orang (2.1%) yang merasa sangat tidak bisa menyelesaikan tugas jabatan dan sebanyak 7 orang (7.4%) merasa tidak bisa menyelesaikan tugas jabatan selama bekerja dari rumah. Sebaliknya, sebanyak 55 orang (57.9%) merasa bisa menyelesaikan tugas jabatan dan bahkan sebanyak 31 orang (32.6%) merasa sangat bisa menyelesaikan tugas jabatannya. Namun demikian, hasil ini berbeda dengan penilaian dari Tim Manajemen Ketika Manajemen diminta untuk menilai kemampuan penyelesaian tugas pekerjaan dari pegawai yang berada di bawah koordinasinya menyatakan bahwa proporsi pegawai yang mampu menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik selama bekerja dari rumah hanya mencakup total 50% sementara sebagian pegawai lainnya dinilai tidak mampu menyelesaikan tugas pekerjaannya secara optimal di rumah.

Dilihat dari sisi Produktivitas secara umum, dari 95 orang responden pegawai diketahui bahwa sebanyak 6 orang (6,3%) merasa sangat tidak produktif dan sebanyak 36 orang (37,9%) merasa tidak produktif ketika bekerja dari rumah. Sebaliknya, terdapat 42 orang (44,2%) merasa lebih produktif dan sebanyak 11 orang (11,6%) menyatakan sangat lebih produktif bekerja dari rumah daripada di kantor. Dengan demikian, total persentase responden pegawai yang menganggap bahwa Produktivitas bekerja di rumah lebih rendah daripada di kantor adalah sebanyak 44,2% dan yang menyatakan bahwa Produktivitas bekerja di rumah lebih tinggi daripada di kantor adalah sebanyak 55,8%. Lebih rinci mengenai distribusi respon responden pegawai tersebut dapat terlihat pada **Tabel 6**. Dilihat dari hasil penilaian manajemen, ketika ditanyakan mengenai apakah ada perbedaan hasil kinerja pegawai di bawah koordinasinya antara sebelum dan pada saat FWA, secara kolektif, Manajemen yang menyatakan ada dan tidak ada perbedaan sama proporsinya, masing-masing sebanyak 50%. Namun, ketika dikonfirmasi dengan pertanyaan apakah terjadi peningkatan hasil kinerja pegawai di bawah koordinasinya sebelum dan pada saat FWA, persentase berubah menjadi 60% Manajemen menyatakan terjadi penurunan, dan 40% menyatakan terjadi kenaikan kinerja.

Dari data tersebut, memang terlihat adanya perbedaan persepsi antara pegawai dan tim manajemen mengenai produktivitas kerja selama FWA. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa tim manajemen memang terlihat sedikit kekhawatiran bila pegawai tidak optimal selama bekerja dari rumah. Hal tersebut memang tidak sepenuhnya terjadi di setiap Unit Kerja karena setiap bidang atau bagian memiliki karakteristik pekerjaan

yang berbeda. Bagian Administrasi misalnya, dengan karakteristik pekerjaan yang bersifat harian dan pelayanan, baik kepada pihak internal organisasi maupun kepada permintaan dari kantor pusat, mengharuskan pegawai di bagian ini untuk dapat berkoordinasi secara lebih intensif. Selain itu, persoalan kompetensi, komitmen bekerja serta gaya bekerja sebagian SDM di Bagian Administrasi juga menjadi hal yang perlu diperhatikan. Memang bagian ini sudah banyak diisi oleh pegawai dengan profil pendidikan dan kompetensi yang dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi, namun tidak dapat dipungkiri bahwa sebagian pegawai yang dalam bekerja harus diberikan instruksi langsung yang bersifat detail dan perlu terus dipantau atau dimonitor dalam penyelesaian tugas-tugasnya.

4.3 Analisis Produktivitas Kerja Berdasarkan Sejumlah Karakteristik

Analisis Produktivitas kerja pada bagian ini dilakukan baik secara keseluruhan pada ruang lingkup Puslatbang PKASN maupun pada ruang lingkup yang lebih kecil yaitu unit kerja yang terdiri dari: Bagian Penelitian dan Inovasi, Bagian Pelatihan dan Pengembangan (Latbang), Bagian Pemetaan Kompetensi dan Bagian Administrasi. Hal tersebut dilakukan karena masing-masing unit kerja memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda-beda sehingga hasil analisis per unit kerja ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagi organisasi untuk memberikan perlakuan (*treatment*) upaya peningkatan Produktivitas pegawai di masing-masing unit kerja.

4.3.1 Analisis Produktivitas Kerja Pada Lingkup Puslatbang PKASN

Analisis Produktivitas kerja pada lingkup ini dihubungkan dengan beberapa karakteristik seperti: *kelompok generasi, gender, struktur rumah tangga, dan gaya bekerja individu.*

4.3.1.1 Produktivitas Kerja Berdasarkan Kelompok Generasi

Irawati (2019) menyatakan bahwa salah satu urgensi penerapan sistem FWA adalah karena semakin banyaknya kelompok generasi milenial memasuki sektor tenaga kerja termasuk di sektor publik sementara generasi ini memiliki nilai-nilai (*values*) dan pandangan untuk terlibat dalam pengasuhan anak ketika mereka menikah. Dengan persentase pegawai Milenial sebesar 53.7%, maka kemudian penting untuk melihat apakah ada perbedaan tingkat Produktivitas antar kelompok generasi yang terbagi dalam 4 jenis yaitu: Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y (atau Millenials) dan Generasi Z. Selanjutnya bila persepsi Produktivitas kerja dirinci berdasarkan kelompok generasi, maka dapat dijelaskan sebagaimana berikut:

Tabel 7. Output SPSS terkait Persepsi Produktivitas Berdasarkan Kelompok Generasi

Produktivitas * Generasi Crosstabulation

Count

		Generasi				Total
		Baby Boomers	Generasi X	Generasi Y	Generasi Z	
Produktivitas	Sangat Tidak Setuju	3	2	1	0	6
	Tidak Setuju	7	8	20	1	36
	Setuju	8	7	26	1	42
	Sangat Setuju	2	5	4	0	11
Total		20	22	51	2	95

Dari 20 orang responden pegawai yang termasuk kelompok generasi *Baby Boomers*, sebanyak 3 orang (15%) menyatakan sangat tidak produktif dan 7 orang (35%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah, sementara 8 orang (42%) merasa lebih produktif dan 2 orang (8%) merasa sangat lebih produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor.

Dari 22 orang pegawai dari kelompok Generasi X yang menjadi responden, sebanyak 2 orang (9%) menyatakan sangat tidak produktif dan 8 orang (36%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah, sementara 7 orang (31.8%) merasa lebih produktif dan 5 orang (22.72%) merasa sangat lebih produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor pada masa FWA Pandemi Covid-19.

Dari 51 orang responden pegawai kelompok Generasi Y atau Millennial, sebanyak 1 orang (1.8%) menyatakan sangat tidak produktif dan 20 orang (33.36%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah, sementara 26 orang (47.27%) merasa lebih produktif dan 4 orang (7.27%) merasa sangat lebih produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor.

Sementara dari jumlah 2 orang responden pegawai dari kelompok Generasi Z, 1 orang merasa tidak produktif bekerja dari rumah dan 1 orang merasa lebih produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor pada masa FWA Pandemi Covid-19.

Dari deskripsi data di atas, terlihat bahwa Generasi Baby Boomers memiliki persentase yangimbang antara yang memiliki preferensi bekerja dari rumah dan di kantor, sementara Generasi X dan Generasi Y (Millennial) sama-sama memiliki kecenderungan preferensi bekerja di rumah daripada di kantor dengan total masing-masing sebanyak 54.52% Generasi X dan 54.54% Generasi Y atau Millennial. Ini berarti, pada penelitian ini, preferensi bekerja di rumah tidak semata-mata dipengaruhi oleh kelompok generasi sebagaimana dinyatakan oleh Irawati (2019).

Menurut Venkatesh & Vitalari (1992) FWA akan berfungsi dengan baik pada kinerja organisasi ketika beberapa hal terpenuhi seperti ketersediaan teknologi informasi, dan kecepatan bekerja setiap individu. Jika dilihat dari distribusi aspek-aspek tersebut pada jawaban kelompok responden, terdapat sedikit perbedaan mengenai teknologi, kecepatan bekerja dan kemampuan koordinasi. Generasi X dan Y yang sedikit lebih cenderung merasa produktif bekerja di rumah dapat dimungkinkan karena 55% dari generasi X dan 40 % dari generasi Y merasa ketersediaan akses internet telah memadai, berbeda pada generasi baby boomers yakni 35% responden dari generasi baby boomers merasa akses internet di rumah telah memadai. Selain akses internet di rumah, penguasaan teknologi juga dapat dipertimbangkan dalam kinerja pada masa FWA, kecenderungan generasi X dan Y sedikit lebih banyak merasa lebih produktif bekerja daripada generasi baby boomers dapat dikarenakan karena 81% dari generasi X dan seluruh responden dari generasi Y menguasai teknologi aplikasi yang memungkinkan bekerja dari rumah, sedangkan pada generasi baby boomers 70% dari responden menguasai teknologi untuk bekerja dari rumah. Selain itu, pada kemampuan mengatur ritme kinerja, 85% dari responden dari generasi baby boomers merasa dapat mengatur ritme kerja mereka, sedangkan pada generasi X dan Y, seluruhnya merasa dapat mengatur ritme kinerja mereka.

4.3.1.2 Produktivitas Kerja Berdasarkan Gender

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui persepsi setiap jenis kelamin terhadap produktivitas kerja selama melaksanakan FWA pada masa Pandemi Covid-19. Dari 51 orang responden pegawai dengan jenis kelamin laki-laki, sebanyak 5 orang (9.8%) merasa sangat tidak produktif dan 17 orang (33.33%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah, sementara 21 orang (41.18%) merasa lebih produktif dan 8 orang (15.69%) menyatakan sangat lebih produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor.

Selanjutnya, dari 44 orang pegawai dengan jenis kelamin perempuan yang menjadi responden, sebanyak 1 orang (2.27%) merasa sangat tidak produktif dan sebanyak 19 orang (43.18%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah, sementara sebanyak 21 orang (47.73%) merasa lebih produktif dan sebanyak 3 orang (6.81%) merasa sangat lebih produktif ketika bekerja di rumah daripada bekerja di kantor.

Tabel 8. Output SPSS terkait Persepsi Produktivitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Crosstab

Count

		Gender		Total
		Laki-laki	Perempuan	
Produktivitas	Sangat Tidak Setuju	5	1	6
	Tidak Setuju	17	19	36
	Setuju	21	21	42
	Sangat Setuju	8	3	11
Total		51	44	95

Dari deskripsi data di atas, terlihat tidak ada perbedaan persepsi Produktivitas kerja berdasarkan jenis kelamin. Baik pegawai perempuan maupun laki-laki sama-sama memiliki kecenderungan merasa lebih produktif bekerja dari rumah daripada di kantor dengan total masing-masing sebanyak 56.87% pegawai laki-laki dan 54.54% pegawai perempuan. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2011) yang mengungkap manfaat penerapan FWA ini lebih banyak dirasakan oleh pegawai perempuan. Meskipun demikian, dengan persentase pegawai perempuan yang cukup banyak sebanyak 46%, Puslatbang PKASN LAN memenuhi kriteria organisasi yang dapat menerapkan pengaturan sistem kerja fleksibel sebagaimana dinyatakan Felstead, Phizacklea, & Walters (2002).

4.3.1.3 Produktivitas Kerja Berdasarkan Struktur Rumah Tangga

Struktur rumah tangga dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu status pernikahan, status pendapatan, status pekerjaan pasangan, ada/tidaknya anak usia prasekolah dan anak usia Sekolah Dasar, serta ada/tidaknya lansia/anggota keluarga yang sakit keras.

a. Produktivitas Kerja Berdasarkan Status Pernikahan

Persepsi Produktivitas kerja dirinci berdasarkan status pernikahan dapat dijelaskan sebagaimana berikut:

Tabel 9. Output SPSS terkait Persepsi Produktivitas Berdasarkan Status Pernikahan

Produktivitas ^ Status_Pernikahan Crosstabulation

Count

		Status_Pernikahan		Total
		Belum Menikah	Menikah	
Produktivitas	Sangat Tidak Setuju	0	6	6
	Tidak Setuju	5	31	36
	Setuju	7	35	42
	Sangat Setuju	2	9	11
Total		14	81	95

Dari 14 orang responden pegawai yang belum menikah, **tidak ada** yang merasa sangat tidak produktif dan sebanyak 5 orang (35.71%) merasa **tidak produktif** bekerja dari rumah, sementara sebanyak 7 orang (50%) merasa **lebih produktif** dan 2 orang (14.29%) merasa **sangat lebih produktif** bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor.

Sementara dari 81 orang responden pegawai yang sudah menikah, sebanyak 6 orang (7.41%) merasa **sangat tidak produktif** dan sebanyak 31 orang (38.27%) merasa **tidak produktif**, sementara 35 orang (43.21%) merasa **lebih produktif** dan sebanyak 9 orang (11.11%) merasa **sangat lebih produktif** bekerja dari rumah daripada dari kantor pada masa FWA Pandemi Covid-19.

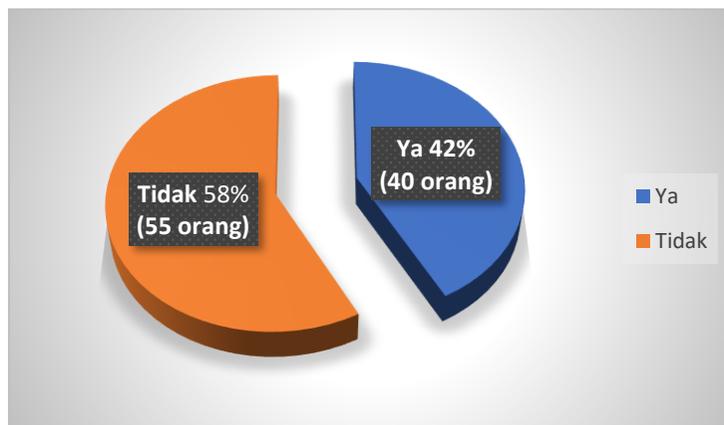
Dari deskripsi data di atas, terlihat adanya persamaan persepsi Produktivitas kerja berdasarkan status pernikahan. Baik pegawai yang sudah maupun belum menikah sama-sama memiliki kecenderungan merasa lebih produktif bekerja dari rumah daripada di kantor dengan total masing-masing sebanyak 64.29% pegawai yang belum menikah dan 54.32% pegawai yang sudah menikah. Hal ini berbeda dengan yang dinyatakan oleh Bloom, N (2014) yang menyatakan bahwa pegawai muda yang belum menikah cenderung memiliki kehidupan sosial yang lebih terkoneksi dengan kantor sehingga cenderung tidak terlalu menginginkan bekerja dari rumah. Dalam konteks penelitian ini, 67% dari responden yang belum menikah menyukai dan sangat menyukai koordinasi secara virtual, sedangkan pada responden yang menikah 75% menyukai dan sangat menyukai koordinasi virtual. Pada responden yang belum menikah, 29% tidak setuju dan sangat tidak setuju terhadap pernyataan persepsi lebih Bahagia saat hadir secara fisik di kantor, sedangkan pada pegawai yang sudah menikah, presentase untuk pernyataan

yang sama sedikit lebih tinggi yakni 31%. Artinya, pegawai yang sudah menikah proporsinya lebih banyak yang memilih untuk tidak hadir di kantor untuk bekerja.

b. Produktivitas Kerja Berdasarkan Jumlah Anak Usia Pra-Sekolah

Jumlah responden pegawai yang memiliki dan tinggal dengan anak usia pra sekolah adalah sebanyak 40 orang (42%), sementara 55 orang lainnya (58%) menyatakan tidak tinggal dengan anak usia pra sekolah. Dari 40 orang responden yang memiliki dan tinggal dengan anak usia prasekolah, sebanyak 30 orang responden (75%) memiliki 1 orang anak usia prasekolah, sebanyak 9 orang responden (22,5%) memiliki 2 orang anak usia prasekolah, dan sebanyak 1 orang (2,5%) memiliki 3 orang anak usia prasekolah.

Gambar 3. Persentase Pegawai yang Memiliki dan Tinggal Dengan Anak Usia Prasekolah



Selanjutnya, apabila dikaitkan dengan Produktivitas kerja selama bekerja dari rumah, ternyata tinggal satu rumah dengan anak usia prasekolah tidak membuat produktivitas pegawai menjadi menurun. Hal ini dapat dilihat dari persepsi produktivitas kerja pegawai berdasarkan jumlah anak usia prasekolah sebagai berikut.

Tabel 10. Output SPSS terkait Persepsi Produktivitas Berdasarkan Jumlah Anak Prasekolah

Produktivitas * Jumlah_Anak_Prasekolah Crosstabulation

Count

		Jumlah_Anak_Prasekolah				Total
		Tidak memiliki anak usia prasekolah	Memiliki 1 orang anak usia prasekolah	Memiliki 2 orang anak usia prasekolah	Memiliki 3 orang anak usia prasekolah	
Produktivitas	Sangat Tidak Setuju	4	2	0	0	6
	Tidak Setuju	20	13	3	0	36
	Setuju	24	12	5	1	42
	Sangat Setuju	7	3	1	0	11
Total		55	30	9	1	95

Dari 55 orang responden pegawai yang tidak memiliki anak usia prasekolah, 4 orang (7,27%) merasa sangat tidak produktif bekerja dari rumah, 20 orang (36,36%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah. Sementara itu, 24 orang (43,64%) merasa produktif dan 7 (12,73%) orang merasa sangat produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor pada masa FWA Pandemi Covid-19.

Dari 30 orang responden pegawai yang memiliki 1 orang anak usia prasekolah, 2 orang (6,67%) merasa sangat tidak produktif bekerja dari rumah, 13 orang (43,33%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah. Sementara itu, 12 orang (40%) merasa produktif dan 3 (10%) orang merasa sangat produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor pada masa FWA Pandemi Covid-19.

Dari 9 orang responden pegawai yang memiliki 2 orang anak usia prasekolah, tidak ada satu orang pun yang merasa sangat tidak produktif bekerja dari rumah, 3 orang (33,33%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah. Sementara itu, 5 orang (55,56%) merasa produktif dan 1 (11,11%) orang merasa sangat produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor pada masa FWA Pandemi Covid-19.

Dari 1 orang responden pegawai yang memiliki 3 orang anak usia prasekolah, 1 orang (100%) merasa produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor pada masa FWA Pandemi Covid-19.

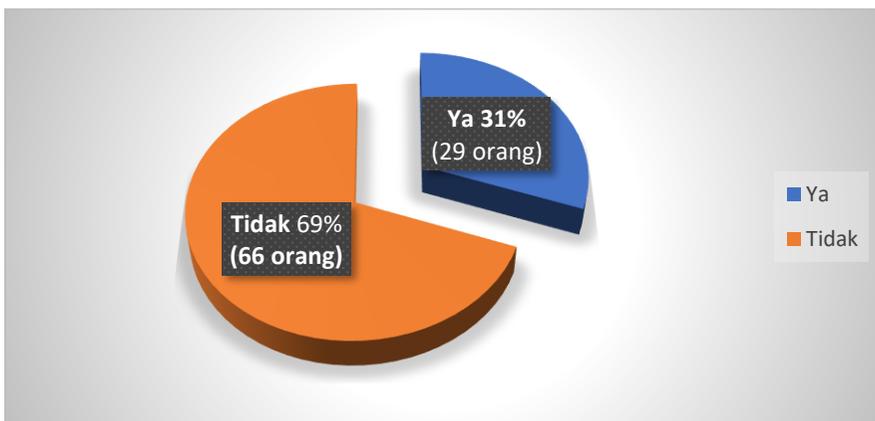
Dari deskripsi data di atas, terlihat adanya persamaan persepsi Produktivitas kerja berdasarkan jumlah anak usia prasekolah. Baik pegawai yang tidak memiliki anak usia prasekolah maupun memiliki anak usia prasekolah sama-sama memiliki kecenderungan merasa lebih produktif bekerja dari rumah daripada di kantor. Pada pegawai yang memiliki anak usia

pra-sekolah pengasuhan anak mayoritas tidak dilakukan sendiri melainkan bersama pasangan dan anggota keluarga yang lain.

c. Produktivitas Kerja Berdasarkan Jumlah Anak Usia Sekolah Dasar

Jumlah responden pegawai yang memiliki dan tinggal dengan anak usia Sekolah Dasar adalah sebanyak 29 orang (31%), sementara 66 orang lainnya (69%) menyatakan tidak tinggal dengan anak usia Sekolah Dasar. Dari 29 orang responden yang menyatakan memiliki anak usia Sekolah Dasar, sebanyak 23 orang responden (79,31%) memiliki 1 orang anak usia Sekolah Dasar, sebanyak 4 orang responden (13,79%) memiliki 2 orang anak usia Sekolah Dasar, dan sebanyak 2 orang (6,90%) memiliki 3 orang anak atau lebih usia Sekolah Dasar.

Gambar 4. Persentase Pegawai yang Memiliki Anak Berusia Sekolah Dasar



Selanjutnya, apabila dikaitkan dengan Produktivitas kerja selama bekerja dari rumah, memiliki dan tinggal satu rumah dengan anak usia Sekolah Dasar tidak membuat produktivitas kerja menurun. Hal ini dapat dilihat dari persepsi produktivitas kerja pegawai berdasarkan jumlah anak usia Sekolah Dasar sebagai berikut.

Tabel 11. Output SPSS terkait Persepsi Produktivitas Berdasarkan Jumlah Anak Prasekolah

Produktivitas * Jumlah_Anak_Sekolah_Dasar Crosstabulation

Count

		Jumlah_Anak_Sekolah_Dasar				Total
		Tidak memiliki anak usia SD	Memiliki 1 orang anak usia SD	Memiliki 2 orang anak usia SD	Memiliki 3 orang atau lebih anak usia SD	
Produktivitas	Sangat Tidak Setuju	6	0	0	0	6
	Tidak Setuju	22	10	3	1	36
	Setuju	31	10	1	0	42
	Sangat Setuju	7	3	0	1	11
Total		66	23	4	2	95

Dari 66 orang responden pegawai yang tidak memiliki anak usia Sekolah Dasar, 6 orang (9,09%) merasa sangat tidak produktif bekerja dari rumah, 22 orang (33,33%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah. Sementara itu, 31 orang (46,97%) merasa produktif dan 7 (10,61%) orang merasa sangat produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor.

Dari 23 orang responden pegawai yang memiliki 1 orang anak usia Sekolah Dasar, 10 orang (43,48%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah, 10 orang (43,48%) merasa produktif bekerja dari rumah, dan 3 orang (13,04%) merasa sangat produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor.

Dari 4 orang responden pegawai yang memiliki 2 orang anak usia Sekolah Dasar, tidak ada satu orang pun yang merasa sangat tidak produktif dan sangat produktif bekerja dari rumah, 3 orang (75%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah, sementara 1 orang (25%) merasa produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor.

Dari 2 orang responden pegawai yang memiliki 3 orang atau lebih anak usia Sekolah Dasar, tidak ada satu orang pun yang merasa sangat tidak produktif dan produktif bekerja dari rumah, 1 orang (50%) merasa tidak produktif, dan 1 orang pula (50%) merasa sangat produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor.

Dari deskripsi data di atas, terlihat adanya persamaan persepsi Produktivitas kerja berdasarkan jumlah anak usia Sekolah Dasar. Baik pegawai yang tidak memiliki anak usia Sekolah Dasar maupun memiliki anak usia Sekolah Dasar sama-sama memiliki kecenderungan merasa lebih produktif bekerja dari rumah daripada di kantor.

d. Produktivitas Kerja Berdasarkan Status Pendapatan Keluarga

Bila persepsi Produktivitas kerja dirinci berdasarkan status sumber pendapatan keluarga, maka dapat dijelaskan sebagaimana berikut:

Tabel 12. Output SPSS terkait Persepsi Produktivitas Berdasarkan Status Pendapatan Keluarga

Produktivitas * Pendapatan_Keluarga Crosstabulation

Count

		Pendapatan_Keluarga		Total
		Single Income	Double Income	
Produktivitas	Sangat Tidak Setuju	5	1	6
	Tidak Setuju	18	18	36
	Setuju	16	26	42
	Sangat Setuju	7	4	11
Total		46	49	95

Dari 46 orang responden pegawai yang memiliki pendapatan keluarga dari satu sumber (*single income*), sebanyak 5 orang (10.87%) merasa sangat tidak produktif dan sebanyak 18 orang (39.13%) merasa lebih tidak produktif bekerja dari rumah daripada di kantor, sementara 16 orang (34.78%) merasa lebih produktif dan 7 orang (15.22%) merasa sangat lebih produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor pada masa FWA Pandemi Covid-19.

Selanjutnya dari 49 orang responden pegawai yang memiliki pendapatan ganda (*double income*), sebanyak 1 orang (2.04%) merasa sangat tidak produktif, dan sebanyak 18 orang (36.73%) merasa lebih tidak produktif bekerja dari rumah daripada di kantor, sementara sebanyak 26 orang (53.06%) merasa lebih produktif dan sebanyak 4 orang (8.16%) merasa sangat lebih produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor pada masa FWA Pandemi Covid-19.

Data di atas merepresentasikan bahwa persentase pegawai dengan satu sumber pendapatan (*single income*) memiliki preferensi bekerja yang terbagi merata antara bekerja dari rumah maupun di kantor. Sementara itu, pegawai yang berasal dari keluarga dengan pendapatan ganda (*double income*) memiliki kecenderungan merasa lebih produktif bekerja dari rumah daripada di kantor yaitu sebesar 61.22%. Hal ini karena kemungkinan mereka yang berasal dari keluarga dengan pendapatan ganda harus berbagi peran dalam mengerjakan pekerjaan domestik rumah tangga dan pengasuhan anak dengan pasangan sehingga bekerja dari rumah memungkinkannya untuk mengelola pekerjaan rumah tangga termasuk mengasuh anak.

4.3.1.4 Produktivitas Kerja Berdasarkan Gaya Kerja

Berkaitan dengan gaya kerja dilihat dari preferensi penggunaan atribut baju kerja formal saat bekerja berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 13. Output SPSS terkait Produktivitas Berdasarkan Persepsi Pemakaian Baju Kerja

Produktivitas * Mengenakan_Baju_Kerja Crosstabulation

Count

		Mengenakan_Baju_Kerja				Total
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Produktivitas	Sangat Tidak Setuju	0	0	1	5	6
	Tidak Setuju	0	8	19	9	36
	Setuju	1	16	22	3	42
	Sangat Setuju	4	2	4	1	11
Total		5	26	46	18	95

Dari 5 orang responden pegawai yang merasa sangat tidak bahagia bila saat bekerja harus mengenakan baju kerja formal, tidak ada satu pun yang merasa sangat tidak produktif dan tidak produktif bekerja dari rumah, sebaliknya, sebanyak 1 orang (20%) merasa produktif dan 4 orang (80%) merasa sangat produktif bekerja dari rumah daripada di kantor pada masa FWA Pandemi Covid-19.

Dari 26 orang responden pegawai yang merasa tidak bahagia mengenakan baju kerja formal saat bekerja, tidak satu pun responden yang merasa sangat tidak produktif bekerja dari rumah, 8 orang (30,77%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah. Sementara itu sebanyak 16 orang (61,54%) merasa produktif bekerja dari rumah, dan sebanyak 2 orang (7,69%) merasa sangat produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor pada masa FWA Pandemi Covid-19.

Dari 46 orang responden pegawai yang menyatakan bahagia mengenakan baju kerja saat bekerja, hanya 1 orang (2,17%) yang merasa sangat tidak produktif dan sebanyak 19 orang (41,30%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah daripada di kantor. Sementara itu, sebanyak 22 orang (47,83%) merasa produktif dan 4 orang (8,70%) merasa sangat produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor pada masa FWA Pandemi Covid-19.

Dari 18 orang responden pegawai yang menyatakan sangat bahagia bila saat bekerja mengenakan baju kerja, sebanyak 5 orang (27,78%) merasa sangat tidak produktif dan sebanyak 9 orang (50%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah daripada di kantor, sementara itu, sebanyak 3 orang

(16,67) merasa produktif dan 1 orang (5,56%) merasa sangat produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor pada masa FWA Pandemi Covid-19.

Data di atas merepresentasikan bahwa dari sebanyak 31 orang (32.63%) responden pegawai yang saat bekerja tidak merasa harus mengenakan atribut baju kerja formal, sebanyak 74.19% merasa lebih produktif bekerja di rumah daripada bekerja di kantor. Sementara itu, dari 64 orang (67.37%) responden pegawai yang merasa bahagia bila saat bekerja mengenakan atribut baju kerja formal, sebanyak 46.88% merasa lebih produktif bekerja di rumah daripada bekerja di kantor pada masa Covid-19. Artinya, persentase responden pegawai yang merasa lebih bahagia bila saat bekerja mengenakan atribut baju kerja lebih banyak (53.13%) yang tidak produktif bila bekerja dari rumah daripada di kantor.

Selanjutnya, berkaitan dengan hubungan Produktivitas kerja dikaitkan dengan preferensi bekerja dengan kehadiran fisik di kantor, berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 14. Output SPSS terkait Produktivitas Berdasarkan Persepsi Kehadiran Fisik di Kantor

Produktivitas * Hadir_di_Kantor Crosstabulation

Count		Hadir_di_Kantor				Total
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Produktivitas	Sangat Tidak Setuju	0	0	1	5	6
	Tidak Setuju	1	7	18	10	36
	Setuju	1	16	21	4	42
	Sangat Setuju	3	1	4	3	11
Total		5	24	44	22	95

Dari 5 orang responden pegawai yang merasa sangat tidak bahagia bila bekerja harus dilakukan dengan hadir secara fisik di kantor, sebanyak 1 orang (20%) merasa produktif dan 3 orang (60%) merasa sangat produktif bekerja dari rumah daripada di kantor dan sebaliknya terdapat 1 orang (20%) yang merasa tidak produktif bekerja dari rumah.

Dari 24 orang responden pegawai yang menyatakan tidak bahagia bila bekerja harus dilakukan dengan hadir secara fisik di kantor, sebanyak 7 orang (29,17%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah daripada di kantor, sementara sebanyak 16 orang (66,67%) merasa produktif dan 1 orang (4,17%) merasa sangat produktif bekerja dari rumah daripada bekerja di kantor pada masa FWA Pandemi Covid-19.

Dari 44 orang responden pegawai yang menyatakan lebih bahagia hadir di kantor untuk bekerja, 1 orang (2,27%) merasa sangat tidak produktif dan sebanyak 18 orang (40,91%) yang merasa tidak produktif bekerja dari rumah, sementara itu sebanyak 21 orang (47,73%) tetap merasa produktif dan sebanyak 4 orang (9,09%) merasa sangat produktif bekerja dari rumah pada masa FWA Pandemi Covid-19.

Dari 22 orang responden pegawai yang menyatakan sangat bahagia hadir di kantor untuk bekerja, sebanyak 5 orang (22,73%) merasa sangat tidak produktif dan sebanyak 10 orang (45,45%) merasa tidak produktif bekerja dari rumah. Sebaliknya, sebanyak 4 orang (18,18%) tetap merasa produktif dan sebanyak 3 orang (13,64%) merasa sangat produktif bekerja dari rumah pada masa FWA Pandemi Covid-19.

Data di atas merepresentasikan bahwa dari sebanyak 29 orang (30.53%) responden pegawai yang merasa tidak bahagia bila untuk bekerja harus secara fisik di kantor, sebanyak 72.41% merasa lebih produktif bekerja di rumah daripada bekerja di kantor. Sementara itu, dari sebanyak 66 orang (69.47%) responden pegawai yang lebih merasa bahagia hadir secara fisik di kantor untuk bekerja, sebanyak 48,48% responden pegawai tetap merasa produktif bekerja di rumah. Artinya, persentase reponden pegawai yang merasa bahagia bila bekerja dengan hadir secara fisik di kantor lebih banyak (51.52%) yang tidak produktif bila bekerja dari rumah meskipun demikian sebanyak 48,48% tetap bisa produktif bekerja dari rumah.

4.3.2 Analisis Gaya Bekerja dan Produktivitas Kerja Berdasarkan Unit Kerja

Mirip dengan Baker, Avery, & Crawford (2007), penelitian ini mengeksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana karakteristik pekerjaan mempengaruhi produktivitas kerja dan preferensi pegawai terhadap WFH dan WFO. Perbedaan dalam hal karakteristik pekerjaan di setiap unit kerja menjadi menarik untuk ditinjau sehubungan dengan preferensi gaya kerja dan produktivitas kerja karyawannya. Sebagai bagian dari faktor organisasi, karakteristik pekerjaan dianggap sebagai faktor yang mudah dipengaruhi oleh kebijakan organisasi daripada faktor karakteristik rumah tangga. Oleh karena itu, pada bagian ini dijelaskan produktivitas kerja berdasarkan 3 jenis jabatan dalam pekerjaan yaitu: Jabatan Fungsional Keahlian (JFA), Jabatan Fungsional Ketrampilan (JFT), dan Pelaksana (P) yang ditempatkan di 4 Unit Kerja yaitu, Administrasi, Pelatihan dan Pengembangan (LATBANG), Pemetaan Kompetensi (PATEN) dan Penelitian. Analisis di bagian ini

didasarkan pada hasil data kuantitatif yang bersumber dari kuesioner serta data kualitatif yang bersumber dari wawancara.

Tabel 15. Perbandingan Gaya & Preferensi Bekerja Berdasar Karakteristik Pekerjaan Per Unit Kerja

Unit Kerja	Jenis Jabatan	Nilai Rata-Rata (Mean)		Interpretasi
		Gaya Bekerja	Produktivitas Kerja	
Bagian Administrasi	JFA	2.75	2.75	Pegawai pada posisi Jabatan Fungsional Keahlian (JFA) di Bagian Administrasi, cenderung memiliki perasaan netral mengenai preferensi gaya kerja di rumah atau kantor, demikian pula untuk produktivitas yang dirasakan hampir sama antara WFH dan WFO.
	JFT	4.00	2.00	Pegawai dengan posisi sebagai Fungsional Keterampilan (JFT) di Bagian ini memiliki preferensi yang sangat tinggi untuk bekerja di kantor dan mereka merasa kurang produktif ketika WFH.
	P	3.11	2.49	Pegawai dengan posisi sebagai Pelaksana di Bagian Administrasi sangat menyukai gaya bekerja di kantor, sementara produktivitas mereka yang dirasakan relatif sama antara WFH dan WFO.
Bidang Pelatihan & Pengembangan	JFA	2.43	2.93	Pemangku Jabatan Fungsional Keahlian di unit ini cenderung netral mengenai gaya kerja di kantor tetapi merasa

Unit Kerja	Jenis Jabatan	Nilai Rata-Rata (Mean)		Interpretasi
		Gaya Bekerja	Produktivitas Kerja	
	P	3.25	2.42	lebih produktif ketika bekerja di rumah.
				Pemangku Jabatan Pelaksana di Bidang Pelatihan dan Pengembangan merasa lebih nyaman bekerja di kantor, sementara produktivitas kerja ketika WFH dan WFO dianggap sama.
Bidang Pemetaan Kompetensi	JFA	2.50	2.50	Pegawai dengan posisi sebagai Fungsional Keahlian di Bidang ini memiliki perasaan netral mengenai gaya kerja di kantor atau rumah, juga dirasakan produktivitas antara WFH dan WFO sama.
	P	2.60	2.50	Pelaksana di Bidang ini cenderung memiliki perasaan netral mengenai gaya kerja di kantor atau rumah, produktivitas yang sama dirasakan antara kedua tempat ini.
Bidang Penelitian	JFA	2.25	3.00	Pegawai dengan posisi jabatan sebagai Fungsional Keahlian di Bidang Penelitian tidak menyukai gaya kerja di kantor sesuai dengan produktivitas yang dirasakan ketika WFH cukup tinggi.
	P	3.00	3.00	Pelaksana di Bidang ini menyukai gaya bekerja di kantor tetapi merasa

Unit Kerja	Jenis Jabatan	Nilai Rata-Rata (Mean)		Interpretasi
		Gaya Bekerja	Produktivitas Kerja	
				lebih produktif ketika WFH.

Sumber: Hasil Analisis, 2020

Keterangan: JFA = Jabatan Fungsional Keahlian;
 JFT = Jabatan Fungsional Keterampilan;
 P = Pelaksana.

4.3.2.1 Bagian Administrasi

Berdasarkan Tabel 7, Kelompok Pegawai dengan Jabatan Fungsional Keterampilan (JFT) di Bagian Administrasi memiliki preferensi yang sangat tinggi (Mean 4.00) untuk bekerja di kantor (WFO) dan produktivitas mereka juga dianggap kurang baik ketika bekerja dari rumah (WFH) (Rata-rata 2.00). Salah satu alasannya adalah karena bahan dan objek kerja mereka hanya tersedia di kantor. Meskipun setiap JFT sudah memiliki Petunjuk Teknis (Juknis) yang mengatur tentang deskripsi tugas dan target kinerjanya sehingga sebenarnya pemangku jabatan ini dapat bekerja secara mandiri, namun pada kenyataannya para pemangku Jabatan Fungsional Keterampilan ini tidak dapat bekerja di rumah secara optimal karena objek kerjanya hanya tersedia di kantor. Berdasarkan data hasil wawancara, hal ini terjadi pada JF Arsiparis yang bekerja dengan sejumlah besar dokumen serta Perawat yang objek pasien yang diperiksanya adalah para pegawai. Seorang informan menyatakan dalam sebuah wawancara sebagai berikut:

"... Pelayanan kesehatan seharusnya dilakukan secara tatap muka (di kantor) untuk mendapatkan diagnosis yang valid. Namun, karena pemeriksaan kesehatan pegawai tidak dilakukan secara intensif, Perawat biasanya diberikan tugas administrasi tambahan seperti menyusun dokumen anggaran yang dapat diklasifikasikan sebagai tugas yang mudah untuk dilakukan dari mana saja termasuk dari rumah" (*Informan Perawat, Perempuan, Menikah, Memiliki Anak Usia Prasekolah dan Usia Sekolah Dasar*).

Sementara itu, pegawai dengan Jabatan Fungsional Keahlian (JFA) di Bagian Administrasi cenderung memiliki perasaan netral (Mean 2.75) mengenai preferensi gaya kerja di rumah dan kantor, serta produktivitas dirasakan sama antara WFH dan WFO (Mean 2.75). Seorang informan Analisis Kepegawaian berpendapat bahwa:

“... Saya merasa lebih produktif bekerja dari kantor daripada di rumah karena pekerjaan saya sebagian besar berurusan dengan dokumen fisik (*hardfiles*). Selain itu, ketika bekerja dari rumah, saya merasa kesulitan untuk berkomunikasi dengan kolega terutama untuk penyelesaian tugas yang melibatkan banyak orang (*Informan Analisis Kepegawaian, Laki-Laki, Menikah, Memiliki Anak Usia PraSekolah*).

Informan bersangkutan juga menyebutkan bahwa preferensinya untuk bekerja di kantor juga dipengaruhi oleh kendala kelengkapan sarana dan prasarana kerja di rumah. WFH yang membutuhkan komunikasi virtual (atau aplikasi lain) dan bergantung pada akses internet menjadi tantangan bagi Analisis Kepegawaian. Fenomena ini selaras dengan hasil penelitian Ventakesh & Vitalari, (1992) dan Baker, Avery, & Crawford (2007).

Sementara itu, beberapa pegawai lain yang juga merupakan pemangku Jabatan Fungsional Keahlian, yaitu Perencana dan Asesor di Bagian Administrasi, cenderung merasa lebih produktif ketika bekerja dari rumah. Sebagai catatan kedua responden bersangkutan adalah perempuan, menikah, dan memiliki anak usia prasekolah dan usia sekolah dasar. Ini berarti bahwa dalam konteks karakteristik jabatan sebagai Fungsional Keahlian di Bagian Administrasi, preferensi tempat kerja tidak ditentukan oleh kejelasan deskripsi pekerjaan dan target kinerja, melainkan pada faktor-faktor lain seperti kondisi demografis rumah tangga dan peran pegawai tersebut di dalamnya, ketersediaan peralatan kerja di rumah, gaya komunikasi individu, dan gaya kerja individu. Hal ini sejalan dengan temuan Venkatesh & Vitalari (1992) dan Giannikis & Mihail (2011).

Selain itu, untuk Kelompok Pelaksana (P) di Bagian Administrasi sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 7 cenderung menyukai bekerja di kantor (Rata-rata 3.11) sementara persepsi produktivitas antara WFH dan WFO relatif sama (Rata-rata 2.49). Preferensi untuk bekerja di kantor ini dikonfirmasi dari hasil wawancara dengan Pelaksana yang bertugas sebagai Pengelola Barang Milik Negara (BMN), yang menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“... Saya lebih suka bekerja di kantor daripada di rumah karena objek kerja utama saya hanya tersedia di kantor. Pasalnya, pengelolaan aset baik untuk keperluan praktis maupun audit masih memerlukan penilaian kondisi fisik, sehingga bekerja di kantor dinilai lebih efektif dibandingkan dari rumah. Bahkan, pengumpulan dan pemeriksaan data aset dapat dilakukan secara bergantian dengan menerapkan Sistem Piket, namun ketimpangan kompetensi di antara anggota tim

menjadi tantangan tersendiri, sehingga sering menimbulkan ketidakpercayaan terhadap hasil kerja rekannya yang dianggap tidak kompeten (*Informan Pengelola BMN, Perempuan, Menikah, Memiliki Anak Usia PraSekolah*).

Secara umum, karakteristik pekerjaan di Bagian Administrasi ditandai dengan tugas administrasi rutin serta pelayanan terhadap berbagai permintaan internal Satuan Kerja maupun permintaan dari Kantor Pusat. Tugas rutin dan pelayanan ini bisa bersifat harian (*daily*), mingguan, dan bulanan. Itu berarti bahwa sebagian besar pekerjaan di Bagian Administrasi banyak ditentukan oleh pihak eksternal dan kurang memiliki otonomi dalam bekerja. Hal ini karena keluaran (*output*) kerjanya secara umum didasarkan pada instruksi dan target kinerja yang ditetapkan oleh Kantor Pusat atau permintaan stakeholders terkait. Memang benar bahwa beberapa pegawai yang berada pada posisi Jabatan Fungsional Keahlian (JFA) dan Jabatan Fungsional Keterampilan (JFT) memiliki kendali atas target kinerja sendiri berdasarkan Petunjuk Teknis (Juknis) dari jabatan masing-masing, namun yang bersangkutan juga cukup sering memperoleh tugas administrasi tambahan diluar tugas pokok dan fungsi jabatannya. Untuk memenuhi tugas-tugas dengan karakteristik tersebut diperlukan pemberian instruksi yang bersifat teknis dan terperinci serta pengawasan yang intensif. Oleh karena itu, komunikasi tatap muka dinilai lebih nyaman baik bagi manajemen maupun bawahan. Temuan ini sesuai dengan temuan Felstead, Phizaclea, & Walters (2002).

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi, persoalan kompetensi, komitmen bekerja serta gaya bekerja sebagian SDM di Bagian Administrasi juga menjadi hal yang perlu diperhatikan. Memang bagian ini sudah banyak diisi oleh pegawai dengan profil pendidikan dan kompetensi yang dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi secara mandiri, namun tidak dapat dipungkiri bahwa sebagian pegawai masih harus diberikan instruksi langsung yang bersifat detail dan perlu terus dipantau atau dimonitor dalam penyelesaian tugas-tugasnya.

4.3.2.2 Bidang Pelatihan dan Pengembangan (LATBANG)

Tabel 7 menjelaskan bahwa Kelompok Pelaksana (P) di Bagian Pelatihan dan Pengembangan (Latbang) merasa lebih nyaman bekerja di kantor (Mean 3.25), sementara produktivitas kerja ketika WFH dan WFO dirasakan sama (Mean 2.42). Preferensi kerja ini terkonfirmasi juga melalui

wawancara dengan pegawai yang bertugas sebagai Pengolah Data Pengembangan Program Adademis. Yang bersangkutan menyatakan bahwa:

"... Sebenarnya tugas pekerjaan di Bidang Latbang bisa diselesaikan dari manapun. Namun, saya lebih suka bekerja dari kantor karena fasilitas dan peralatan kerja yang lebih lengkap dan nyaman" (*Informan Pengolah Data Pengembangan Program Akademis, Perempuan, Menikah*).

Kelompok Pelaksana baik di Bagian Administrasi maupun Bidang Latbang menunjukkan kecenderungan yang sama untuk bekerja di kantor (WFO). Namun, tidak seperti di Bagian Administrasi yang mana preferensi tersebut muncul karena bahan atau objek kerjanya tersedia di kantor, karakteristik pekerjaan di Bidang Latbang memungkinkan untuk dikerjakan dimanapun, baik di rumah ataupun di kantor. Kecenderungan Pelaksana di Bidang Latbang untuk bekerja di kantor lebih dikarenakan persoalan kelengkapan dan kenyamanan sarana prasarana kerja yang ada di kantor. Kendala ini mengkonfirmasi hasil penelitian Venkatesh & Vitalari (1992) dan Baker, Avery, & Crawford (2007) mengenai peralatan kerja dan aksesibilitas internet.

Sementara itu, berdasarkan data kuantitatif, Kelompok Pegawai dengan jabatan sebagai Fungsional Keahlian di Bidang Latbang, yakni Widyaiswara, cenderung merasa netral (Mean 2.43) mengenai gaya kerja di kantor tetapi merasa lebih produktif ketika bekerja di rumah (Mean 2.93). Seorang informan yang bekerja sebagai Widyaiswara menyatakan:

"... Bekerja dari rumah dapat memperkuat modal sosial Widyaiswara dari berbagai institusi. Hal ini dapat berdampak pada peningkatan kinerja dengan menyelesaikan lebih banyak tugas. Menurut saya, dalam FWA dapat dibuat sistem piket yang memungkinkan pegawai untuk sesekali bekerja di kantor, hal ini bagus untuk memperkuat ikatan kepercayaan antara pegawai dan organisasi" (*Informan Widyaiswara, Perempuan, Menikah, Sudah Tidak Memiliki Anak Usia PraSekolah maupun Usia SD*).

Namun demikian, tidak semua Widyaiswara merasa lebih produktif bekerja dari rumah. Hal ini terlihat dari data yang menunjukkan perbedaan kecil dalam persentase mereka yang lebih memilih dari rumah (WFH) dan di kantor (WFO). Pada dasarnya, Widyaiswara sudah memiliki deskripsi pekerjaan dan target kinerja yang jelas seperti yang telah diatur melalui Petunjuk Teknis Jabatan tersebut. Kejelasan tugas dan target kinerja ini

memungkinkan Widyaiswara untuk melakukan kendali atas ritme penyelesaian tugas pekerjaan mereka. Namun demikian, pada penelitian ini ditemukan bahwa otonomi dalam pekerjaan bukan satu-satunya faktor yang menentukan preferensi pegawai untuk bekerja dari rumah (WFH). Ada beberapa faktor lain yang memengaruhi preferensi tersebut termasuk di dalamnya ketersediaan dan kelengkapan sarana dan prasarana kerja di rumah, karakteristik demografi rumah tangga, kebutuhan interaksi sosial dan gaya kerja individu. Fenomena ini konsisten dengan temuan Venkatesh, & Vitalari (1992) dan Baker, Avery, & Crawford (2007).

Implementasi konsep FWA memang tidak bisa serta merta, tapi membutuhkan waktu penyesuaian. Perlunya waktu dan proses adaptasi ini dijelaskan oleh Kepala Bidang Latbang yang menyatakan bahwa:

“... Pada awalnya, tidak mudah untuk menyelesaikan tugas pada awal-awal kebijakan WFH diterapkan. Pasalnya, kegiatan pelatihan sebelumnya dilakukan melalui pertemuan tatap muka. Namun, seiring dengan penyesuaian visi penyelenggaraan pelatihan dari sistem klasikal melalui tatap muka dalam kelas menjadi sistem pembelajaran elektronik (*e-learning*), kami beradaptasi dengan situasi baru dan berusaha untuk tetap bekerja produktif saat WFH” (Informan Kepala Bidang Latbang).

Selain itu, informan menyebutkan bahwa beberapa pekerjaan mungkin hilang karena pergeseran visi penyelenggaraan pelatihan ini, misalnya petugas *front liner* menjadi tidak terlalu diperlukan lagi, itulah sebabnya desain pekerjaan perlu disesuaikan. Kepala Bidang Latbang juga menjelaskan bahwa yang bersangkutan harus berpikir kreatif untuk dapat melatih dan membimbing bawahannya dalam proses adaptasi dengan situasi baru tersebut. Hal ini senada dengan hasil temuan penelitian Olson & Primps (1984) yang menyebutkan tentang pentingnya bagi organisasi untuk memberikan pelatihan dan pembimbingan bagi pegawai untuk dapat bekerja secara produktif dari rumah ketika kebijakan FWA diterapkan.

Dilihat dari karakteristiknya, tugas pekerjaan di lingkup Bidang Latbang merupakan kombinasi antara tugas pekerjaan yang bersifat administratif, teknis, dan substantif pelayanan di bidang pelatihan. Pelayanan dimaksud adalah terhadap stakeholder dari luar yakni peserta pelatihan. Pekerjaan substantif di Bidang Latbang memiliki proporsi cukup besar dan mengikuti tema atau subjek pelatihan yang diselenggarakan. Sementara aspek teknis dan administratif juga memiliki proporsi yang cukup besar dari keseluruhan pekerjaan di Bidang ini. Namun, dalam hal kerangka waktu,

pekerjaan di Bidang Latbang mengikuti kerangka waktu berdasarkan jadwal penyelenggaraan program atau kegiatan pelatihan yang sudah ditetapkan sebelumnya yang mana dapat bersifat bulanan, trimester atau semester. Dilihat dari karakteristik tersebut berarti sebagian pekerjaan di bidang ini membutuhkan pengawasan secara khusus, teknis, dan terperinci, namun karena modalitas SDM di Latbang sudah cukup bagus dilihat dari sisi tingkat pendidikan, kompetensi dan penguasaan teknologi dan aplikasi, serta didukung oleh kejelasan pembagian tugas dan mekanisme komunikasi dan koordinasi juga hubungan atasan dan bawahan yang baik, maka proses pelaksanaan pekerjaan tidak terlalu menemui kendala. Modalitas tersebut tentunya sangat mendukung penerapan kebijakan FWA kedepan. Selain itu, Bidang Latbang sejauh ini juga sudah melakukan penyesuaian terhadap SOP penyelenggaraan pelatihan sejalan dengan terjadinya perubahan orientasi penyelenggaraan pelatihan berbasis elektronik (*e-learning*).

4.3.2.3 Bidang Pemetaan Kompetensi (PATEN)

Tabel 7 menjelaskan bahwa Kelompok Pegawai dengan posisi jabatan sebagai Fungsional Keahlian di Bidang Pemetaan Kompetensi (PATEN), yakni Asesor, cenderung memiliki perasaan netral (Mean 2.50) mengenai preferensi gaya bekerja di rumah dan kantor, selain itu produktivitas juga dirasakan sama antara WFH dan WFO (Mean 2.50). Salah satu informan Asesor, menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“... Tidak semua pekerjaan di Bidang PATEN dapat dikerjakan dari rumah. Beberapa jenis pekerjaan memang dapat dilakukan secara mandiri dari rumah misalnya tugas-tugas pembuatan instrumen atau simulasi serta penyusunan laporan hasil penilaian kompetensi. Sebenarnya, wawancara berbasis perilaku (*Behavioural Event Interview*) yang dilakukan dalam rangka pengambilan data penilaian kompetensi juga dapat dilakukan dari jarak jauh misalnya dari rumah, tetapi kadang-kadang terkendala oleh akses internet yang kurang stabil. Sementara itu, beberapa jenis pekerjaan yang harus dilakukan di kantor misalnya persiapan teknis dan pengaturan (*setting-up*) peralatan dalam rangka penyelenggaraan kegiatan penilaian kompetensi, serta pencetakan laporan. Selain itu, saya juga menemukan kesulitan dalam melakukan koordinasi dan komunikasi dengan rekan kerja ketika saya bekerja dari rumah. Menurut saya, komunikasi tatap muka lebih efektif”. (*Informan Asesor, Perempuan, Belum Menikah*)

Hal serupa juga dirasakan oleh Kelompok Pelaksana di Bidang PATEN yang cenderung memiliki perasaan netral (Mean 2.60) mengenai gaya bekerja di kantor atau di rumah, serta produktivitas yang dirasakan antara kedua tempat ini juga sama (2,50). Wawancara dengan salah satu Pelaksana yang bertanggung jawab atas hal-hal administrasi di Bidang PATEN menunjukkan bahwa yang bersangkutan cenderung lebih suka bekerja di kantor daripada di rumah. Hal tersebut dinyatakan sebagai berikut:

“... Saya merasa kesulitan untuk bekerja dengan baik di rumah, karena SOP yang ada selama ini belum disesuaikan dengan kondisi saat ini, selain itu sebagian besar bahan kerja saya berada di kantor, misalnya: data kerja, stempel fisik untuk surat formal, dan perlunya penghitungan kebutuhan kabel secara langsung untuk penyusunan anggaran. Saya juga lebih suka melakukan komunikasi secara langsung dengan tim-kerja dan atasan, karena agak suliy melakukan sinkronisasi waktu bila pertemuan dilakukan secara virtual. Selain itu, selama WFH saya terganggu dengan pekerjaan rumah tangga seperti belanja sayuran dan memasak (*Informan Pengelola Data, Perempuan, Belum Menikah*).

Secara umum, pekerjaan di Bidang Pemetaan Kompetensi terdiri atas pekerjaan yang dapat dibagi menjadi jenis pekerjaan yang memungkinkan untuk dilakukan dari rumah dan jenis pekerjaan yang hanya dapat dikerjakan di kantor. Beberapa tugas di tingkat Pelaksana yang harus dilakukan di kantor terutama berkaitan dengan persiapan teknis seperti pengaturan (*setting up*) peralatan sebelum dan selama penyelenggaraan kegiatan penilaian kompetensi, baik untuk asesmen yang bersifat klasik dan berbasis elektronik (*e-assessment*). Demikian pula halnya dengan berbagai persiapan administrasi penyelenggaraan penilaian kompetensi masih harus dilakukan di Kantor.

Selanjutnya, untuk karakteristik pekerjaan Asesor, ada beberapa tugas konseptual yang sangat memungkinkan untuk dilakukan dari jarak jauh misalnya dari rumah seperti tugas merancang dan menyusun simulasi atau instrumen penilaian kompetensi dan tugas menyusun laporan hasil penilaian kompetensi. Namun demikian, beberapa jenis pekerjaan lainnya masih harus dilakukan di Kantor seperti pengumpulan data, wawancara, pertemuan asesor (*assessor meeting*) dan sebagainya. Hal ini dikarenakan, sejauh ini, Bidang ini masih berfokus untuk melakukan asesmen kompetensi melalui pendekatan klasikal yang memerlukan prosedur tatap muka. Fenomena ini sesuai dengan temuan Venkatesh, A., & Vitalari, NP (1992) yang menggambarkan bagaimana jenis pekerjaan mempengaruhi performansi kerja.

Jadi bila dilihat dari karakteristiknya, tugas pekerjaan di lingkup Bidang Paten merupakan kombinasi antara tugas pekerjaan yang bersifat administratif, teknis, dan substantif pelayanan di bidang pemetaan kompetensi. Pelayanan dimaksud adalah terhadap stakeholder baik dari internal Lembaga Administrasi Negara maupun permintaan dari instansi lain. Pekerjaan substantif di Bidang Paten memiliki proporsi cukup besar dengan tema atau subjek yang cenderung tidak banyak berbeda (statis) dari kegiatan satu ke kegiatan lainnya. Sementara aspek teknis dan administratif juga memiliki proporsi yang cukup besar dari keseluruhan pekerjaan di Bidang ini. Sama halnya dengan Bidang Latbang, pekerjaan di Bidang Paten mengikuti kerangka waktu berdasarkan jadwal penyelenggaraan program atau kegiatan penilaian kompetensi. Namun bedanya, jadwal penyelenggaraan kegiatan di Bidang ini masih harus mampu menyesuaikan dengan dinamisasi permintaan dari pihak luar. Dilihat dari karakteristik tersebut berarti sebagian pekerjaan di bidang ini membutuhkan pengawasan secara khusus, teknis, dan terperinci. Pemberian otonomi dari atasan kepada bawahan dalam hal penyelesaian tugas sangat baik diterapkan sebagaimana hasil penelitian Felstead, Phizacklea, & Walters (2002), namun demikian hal tersebut perlu diperkuat dengan adanya kejelasan pembagian tugas dan mekanisme kerja, intensitas komunikasi dan yang terutama hubungan atasan dan bawahan yang harmonis dan saling percaya.

4.3.2.4 Bidang Penelitian

Tabel 7 menggambarkan bahwa Kelompok Pegawai dengan jabatan sebagai Fungsional Keahlian di Bidang Penelitian, yaitu Peneliti, cenderung tidak menyukai (Mean 2.25) gaya bekerja di kantor dan menilai produktivitas kerja yang dirasakan ketika WFH cukup tinggi (Rata-rata 3.00). Preferensi untuk bekerja dari rumah dikonfirmasi dari hasil wawancara kepada seorang Peneliti yang menyatakan bahwa:

"... Dengan bekerja dari rumah, saya merasa dapat mengatur ritme kerja saya sambil terus dapat menemani anak-anak saya Sekolah dari Rumah (*School from Home*)" (*Informan Peneliti, Perempuan, Menikah, Memiliki Anak Usia Pra-Sekolah dan Anak Usia Sekolah*).

Sama halnya dengan Jabatan Fungsional Keahlian lainnya, deskripsi pekerjaan dan target kinerja peneliti telah diatur melalui Petunjuk Teknis (Juknis), sehingga Peneliti memiliki otonomi untuk mengontrol pelaksanaan penyelesaian tugas-tugasnya. Didukung dengan ketersediaan sarana prasarana kerja di rumah yang memadai seperti laptop, gadget, dan akses

internet di rumah, mendorong preferensi bekerja Peneliti di rumah. Kemandirian dalam penyediaan berbagai sarana prasarana kerja tersebut selain dikarenakan tuntutan pekerjaan sebagai Peneliti, juga karena Peneliti terbiasa memberikan fasilitasi dan advokasi kepada stakeholders eksternal. Selain itu, FWA memungkinkan mereka untuk dapat mengurus tanggung jawab domestik terutama pengasuhan anak, sehingga hal tersebut meningkatkan kebahagiaan dan kepuasan dalam bekerja. Hal ini selaras dengan temuan Sari (2019), Giannikis & Mihail (2011), Herzberg (1974), Shamir & Salomon (1985). Informan peneliti lain mengklaim bahwa selama WFH produktivitas mereka lebih tinggi karena gangguan yang lebih sedikit dibandingkan dengan ketika bekerja di kantor. Fenomena ini sesuai dengan temuan Bloom (2014). Ditambah lagi dengan tidak adanya kendala dalam menggunakan dan memanfaatkan berbagai aplikasi online baik untuk bekerja maupun berkomunikasi, mendorong para pemangku Jabatan Fungsional Keahlian di Bidang Penelitian memiliki preferensi cukup tinggi untuk bekerja dari rumah. Fenomena ini sesuai dengan temuan Venkatesh & Vitalari (1992) mengenai faktor Teknologi Informasi yang mempengaruhi produktivitas kerja selama bekerja dari rumah.

Sementara itu, Kelompok Pelaksana (P) di Bidang Penelitian merasa lebih menyukai (Mean 3.00) gaya bekerja di kantor (WFO) tetapi merasa lebih produktif (Mean 3.00) saat bekerja dari rumah. Dari hasil penelusuran, seorang pelaksana yang bertugas sebagai Pengelola Penelitian menyatakan bahwa bekerja dari rumah membuatnya lebih produktif, namun demikian kebutuhannya untuk bersosialisasi kurang tersalurkan ketika yang bersangkutan bekerja dari rumah. Dari sebuah wawancara dengan Pengelola Penelitian lain juga menyatakan hal yang sama berkaitan dengan produktivitas kerja dari rumah ini melalui pernyataan bahwa:

“... Saya cukup menikmati fleksibilitas waktu ketika kebijakan FWA diterapkan karena saya dapat mengelola urusan atau keperluan lain sambil tetap menyelesaikan tugas pekerjaan saya. Saya juga merasa nyaman bekerja dari rumah karena tidak perlu membuang waktu untuk bolak-balik dari rumah ke kantor setiap hari. Selain itu, gangguan saat bekerja dari rumah juga tidak sebanyak ketika bekerja dari kantor sehingga saya bisa bekerja lebih produktif”. (*Informan Pengelola Penelitian, Perempuan, Tidak Menikah, Tidak Memiliki Anak Usia Pra Sekolah dan Anak Usia Sekolah Dasar*).

Informan tersebut menyebutkan manfaat yang didapatkan saat WFH termasuk kontrol atas pekerjaannya yang sesuai dengan temuan Herzberg

(1974) dan Shamir & Salomon (1985). Yang bersangkutan juga menambahkan bahwa ia lebih bahagia karena dia dapat mengelola tanggung jawab pribadi dan lebih sedikit melakukan perjalanan rumah - kantor yang mana hal ini sesuai dengan temuan penelitian dari Giannikis & Mihail (2011), McKee (1988), Zedeck & Mosier (1990), dan Dubrin (1991).

Secara umum, karakteristik pekerjaan di Bidang Penelitian merupakan kombinasi tugas-tugas administratif dan substantif dengan kerangka waktu penyelesaian tugas sebagian besar dalam trimester, semester, dan tahunan. Kerangka waktu ini mencerminkan fleksibilitas jadwal waktu untuk penyelesaian tugas-tugas di Bidang Penelitian. Adapun dilihat dari proporsinya, persentase pekerjaan substantif menempati porsi sangat besar sementara pekerjaan administratif hanya sebagian kecil saja. Dilihat dari karakteristik tersebut jenis pekerjaan di Bidang Penelitian memberikan ruang cukup besar untuk mengatur ritme atau kecepatan penyelesaiannya. Didukung dengan sarana prasarana kerja individu yang memadai serta budaya tim kerja yang sudah terbangun cukup baik dan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi cukup dalam memanfaatkan teknologi teknologi membuat WFH lebih disukai bagi sebagian besar pegawai di Bidang ini. Fenomena ini menkonfirmasi temuan Venkatesh & Vitalari (1992), Herzberg (1974), dan Shamir & Salomon (1985).

Persoalan produktivitas kerja tidak dapat dilepaskan dari bagaimana manajemen kinerja dilakukan di internal bidang. Proses pendistribusian tugas dilakukan secara formal mengikuti Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) dan proses ini sudah berjalan cukup baik di Bidang Penelitian. Selama WFH, proses pendistribusian tugas di Bidang Penelitian dilakukan secara langsung baik melalui saluran rapat virtual maupun melalui kanal whatsapp. Di Bidang Penelitian sendiri, sudah terbangun kelompok-kelompok tim kerja yang menangani setiap tugas pekerjaan yang dipimpin oleh seorang Koordinator. Model kerja semacam ini sudah cukup terbangun sejak lama, dan karena anggota tim kerja tidak banyak, proses distribusi pekerjaan, proses diskusi, dan monitoring menjadi lebih mudah dilakukan. Sementara itu, monitoring dan evaluasi kinerja dilakukan melalui pelaporan kinerja harian melalui sistem web serta email langsung ke Kepala Bidang. Umpan balik (*feedback*) diberikan secara pribadi bila perlu atau ketika ada masalah. Hal ini sesuai dengan temuan Baker, E, Avery, G.C & Crawford, J (2007) yang menyebutkan bahwa umpan balik kepada pegawai memiliki dampak paling besar terhadap produktivitas kerja.

4.4 Manfaat dan Kendala Implementasi *Flexible Working Arrangement (FWA)*

Bagian ini membahas mengenai manfaat yang dirasakan baik oleh pegawai maupun organisasi selama pemberlakuan kebijakan FWA. Selain itu juga dijelaskan mengenai kendala yang dihadapi ASN untuk dapat bekerja secara produktif dari rumah baik dilihat dari sudut pandang pegawai maupun tim manajemen yang merupakan representasi organisasi.

4.4.1 Manfaat FWA Bagi Pegawai dan Organisasi

Dalam penelitian ini, data manfaat FWA diolah dari data kualitatif persepsi pegawai dan manajemen terhadap pelaksanaan kebijakan FWA yang dilaksanakan selama bulan Maret sampai dengan Juni 2020 dan data sekunder. Secara umum manfaat dari kebijakan FWA bagi pegawai meliputi aspek *psikologis, ekonomi, dan fisik* sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat yang paling banyak dirasakan oleh pegawai selama FWA adalah berkurangnya tekanan psikologis yang timbul akibat **kemacetan** saat melakukan perjalanan rumah menuju/dari kantor. Hal tersebut dapat dipahami mengingat sebanyak 42 orang (44.21%) pegawai harus menempuh perjalanan > 20 km dan sebanyak 41 orang (43.15%) harus menghabiskan waktu > 60 menit untuk sekali perjalanan (*one way*) rumah ke kantor setiap harinya. Ditambah lagi kemacetan parah yang biasanya terjadi saat *office hour* pada pagi dan sore hari, ditambah dengan adanya proyek pembangunan Jalan Tol Cisumdawu yang menyebabkan adanya rekayasa lalu lintas sehingga rute perjalanan menjadi lebih jauh dan juga berbagai kejadian insidental lain, seperti Wisuda IPDN, Penerimaan Mahasiswa Baru Unpad, truk mogok di tengah jalan, dan lain-lain yang menghambat perjalanan menuju dan dari kantor. Hal ini mengkonfirmasi hasil temuan dari penelitian McKee (1988), Zedeck & Mosier (1990) dan Dubrin (1991).
2. Selain mereduksi stres akibat kemacetan, kebijakan FWA juga memberikan rasa nyaman dan aman kepada pegawai karena perkembangan kasus pandemic Covid 19 yang cukup meresahkan sehingga bekerja dari rumah dapat memberikan ketenangan selain juga pegawai dapat berpartisipasi **menaati kebijakan** pemerintah berkaitan dengan kebijakan menjaga jarak (*social distancing*). Ketaatan kebijakan menjadi faktor penting karena sebagai pegawai pemerintah maka menaati peraturan menjadi nilai dasar setiap pegawai.

3. Meningkatnya kesempatan untuk mengikuti berbagai kegiatan seminar, webinar, workshop, dan pelatihan lain yang diselenggarakan secara online yang banyak bermunculan selama pandemi. Artinya, pegawai dapat dengan mudah mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi disesuaikan dengan minat masing-masing. Hal ini sejalan dengan kebijakan bidang SDM yang mewajibkan pegawai untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi minimal 20 JP setahun. Dengan keterbatasan mobilitas pegawai serta keterbatasan anggaran pengembangan SDM dari Puslatbang PKASN, maka opsi-opsi pengembangan kompetensi secara online yang melibatkan banyak pegawai serta pengembangan kompetensi yang disediakan oleh berbagai institusi dan *platform* secara online sangat mendukung pemenuhan kewajiban tersebut.
4. Berkurangnya **tekanan pekerjaan** karena tidak harus berinteraksi secara fisik dengan kantor juga menjadi hal yang banyak dirasakan oleh pegawai. Berkurangnya stres kerja ini karena secara psikologis simbol rumah yang berasosiasi dengan istirahat dan keluarga memberikan rasa nyaman bagi pegawai saat melaksanakan tugas pekerjaan kantor dengan lokasi kerja di rumah. Hal ini selaras dengan temuan Bloom (2014) dan Golden (2011).
5. FWA memberikan kesempatan bagi pegawai untuk melakukan **hobi**. Kegiatan hobi bisa dilakukan karena saat pegawai bekerja di rumah maka perpindahan dari aktivitas pelaksanaan tugas kerja ke aktivitas individual bisa lebih cepat dilakukan, selain itu peralatan dan perlengkapan pendukung hobi juga mudah dijangkau secara fisik.
6. Dengan bekerja dari rumah, pegawai juga merasakan kemanfaatan berupa adanya kepuasan kerja karena memiliki otonomi untuk mengontrol ritme/kecepatan aktivitas penyelesaian tugas kantor disesuaikan dengan. Kendali terhadap aktivitas menjadi lebih kuat karena tidak perlu meninggalkan rumah dan kegiatan kerja terhindar dari gangguan yang antara lain berasal dari ajakan rapat, panggilan dari atasan, atau tugas insidental. Hal ini sebagaimana temuan dari Herzberg (1974) dan Shamir & Solomon (1985).
7. Manfaat lain yang dirasakan oleh pegawai adalah kesempatan **berinteraksi** dengan keluarga, dalam bentuk mengerjakan **tugas rumah tangga**, mendampingi anak yang melakukan sekolah dari rumah/ School From Home (**SFH**), dan **hadir lebih lama** bersama keluarga.

8. Dengan bekerja dari rumah, pegawai memiliki kesempatan lebih banyak untuk menyelesaikan tuntutan tugas domestik rumah tangga. Bagi pegawai perempuan yang sudah menikah, maka saat bekerja dari rumah terdapat tuntutan lebih besar terhadap peran gender yang diwujudkan dalam bentuk tugas untuk menyiapkan makanan bagi keluarga, membersihkan rumah, mengurus cucian, mengasuh anak, dan sebagainya. Secara alami terjadi konflik peran sebagai ibu rumah tangga dengan pegawai profesional yang keduanya menuntut pengorbanan. Sebagai pegawai, perannya dalam menyelesaikan pekerjaan dibatasi oleh jam kerja, uraian tugas, target kinerja, pengawasan dari atasan, dan instrumen formal lainnya. Dengan asumsi pegawai tetap mematuhi aturan organisasi, maka pegawai akan berusaha memenuhi kedua tuntutan tersebut, sehingga terdapat fenomena penyelesaian tugas pekerjaan yang melebihi waktu kerja formal (7.5 jam). Fenomena tersebut dikarenakan kadang kedua peran ini harus dilakukan pada waktu yang sama, sehingga salah satu harus mengalah. Sementara itu, pada konteks pegawai pria ekspektasinya sama tapi prosesnya berbeda. Bagi pegawai pria, keterlibatan dalam pengasuhan anak dan pelaksanaan tugas rumah tangga ditentukan oleh status kerja pasangan, persepsi tentang kesetaraan peran gender, dan kesempatan untuk bersantai dengan keluarga. Dalam implementasinya pegawai pria lebih mengutamakan peran gender sebagai pencari nafkah utama dengan sesekali menggunakan kesempatan untuk berinteraksi dengan anggota keluarga lainnya. Temuan ini konsisten dengan hasil studi dari Venkatesh & Vitalari (1992) dan Baker, Avery & Crawford (2007).
9. Dari sisi ekonomi, bekerja dari rumah berpotensi menyebabkan penghematan maupun peningkatan pengeluaran. Penghematan terjadi pada pos-pos pengeluaran seperti: biaya transportasi, makan siang, pakaian kerja, make up dan lain-lain. Karena frekuensi kehadiran di kantor berkurang maka pengeluaran operasional kerja menjadi berkurang, baik karena hilang sama sekali (contohnya biaya transportasi) ataupun dialihkan (contohnya biaya makan siang di kantor diganti dengan makan siang di rumah). Di sisi lain, bekerja dari rumah juga menyebabkan potensi peningkatan pengeluaran (*expenses*) yang menjadi tanggung jawab pegawai sebagai akibat tidak digunakannya fasilitas kantor yang tetap dibutuhkan pada proses kerja, seperti internet dan listrik. Hal ini juga sejalan dengan hasil temuan McKee (1988) dan Zedeck & Mosier (1990).

Sementara itu bagi organisasi, penerapan kebijakan FWA memberi manfaat dalam bentuk penghematan biaya operasional, masa hidup peralatan kantor lebih lama, dan mengurangi potensi konflik. Penghematan yang diperoleh berasal dari tagihan telepon dan biaya air minum kemasan, sementara tagihan internet dan listrik tidak mengalami penurunan karena menggunakan sistem pasca bayar sehingga meskipun tidak dipakai tapi nilainya sama, sedangkan untuk air tidak ada penghematan karena menggunakan sumber air dari sumur bor. Terkait dengan masa hidup peralatan kantor, hal ini didasarkan pada penyusutan nilai dari setiap benda yang lazimnya berkurang searah dengan pertambahan waktu dengan asumsi penggunaan normal. Terakhir, reduksi potensi konflik terjadi karena hilangnya interaksi langsung antar pegawai dan antara pegawai dengan manajemen. Meskipun demikian, potensi konflik berubah dalam bentuk lain, antara lain mis-komunikasi dalam pemberian dan pengelolaan tugas pekerjaan, gangguan teknis saat melakukan komunikasi virtual, permasalahan dalam melaksanakan prosedur kerja, dll.

4.4.2 Permasalahan dan Kendala Implementasi Kebijakan FWA

Pengalaman pegawai dalam melaksanakan FWA selama bulan Maret hingga Juni 2020 diwarnai dengan berbagai tantangan atau kendala yang mayoritas terkait dengan penyelesaian tugas pekerjaan dan sisanya adalah gangguan yang bersifat personal tapi bisa mempengaruhi kinerja pegawai. Kendala terkait kerja terdiri dari pengelolaan tugas jabatan, sarana dan prasarana kerja di rumah, dan peraturan kebijakan. Sementara, kendala pribadi terdiri dari gangguan terhadap efektivitas bekerja akibat kebisingan dan tugas rumah tangga, perasaan bosan di rumah, gangguan fisik dan mental, dan perubahan arus kas. Selain itu, penelitian ini juga ingin melihat persoalan implementasi kebijakan FWA dilihat dari perspektif tim manajemen. Lebih rinci dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengelolaan Tugas Jabatan

Persoalan pengelolaan tugas jabatan dalam implementasi kebijakan FWA akan dilihat dari beberapa hal:

- **Desain Jabatan (*Job Design*)**. Sebagian pegawai terutama **Pelaksana** merasa kurang memahami deskripsi tugas jabatannya (*job description*) sehingga sulit mengatur tugas harian yang harus dilakukan, sehingga sering kali pegawai melaksanakan tugas berdasarkan kebiasaan, dan/atau mengandalkan pemberian tugas dari atasan/rekan kerja. Sementara itu sebagian pegawai

merasa bahwa proses pemberian tugas dari atasan tidak sesuai harapan karena masih sulit untuk dipahami dan dilaksanakan secara teknis. Di sisi lain, posisi atasan menghadapi dilema, karena memiliki daftar tugas substantif yang harus diselesaikan, tapi di sisi lain harus mengelola unit kerja dan pegawai yang menjadi bawahannya. Dilema ini diperparah dengan kenyataan bahwa manajemen secara umum merasa mengalami kesulitan dalam mengawasi pekerjaan pegawai. Permasalahan lain adalah pembagian tugas yang dipersepsikan kurang merata sehingga dirasakan kurang adil bagi seluruh pegawai. Dari pengamatan atas laporan kerja pegawai tanggal 12 Mei 2020, terlihat bahwa sebagian pegawai tidak menuliskan konten tugas pada hari tersebut atau hanya menyebutkan bentuk umum dari pelaksanaan tugas, seperti "Menyusun dokumen" atau "Koordinasi kegiatan laporan akhir kegiatan tahun 2020". Kedua gaya penulisan ini sama-sama menyulitkan dalam penilaian aktivitas kerja dan beban kerjanya, apalagi bila dibandingkan dengan gaya penulisan yang detil seperti pada kutipan berikut: 1) memperbaiki SKT jabatan Penyusun Rencana RT Perlengkapan; 2) Menyusun SKT jabatan Petugas Keamanan; 3) Menyusun SKT Perencana Program Diklat; 4) Menyusun Skt Jabatan Pengelola Laporan. Berdasarkan fenomena gaya penulisan di atas, terlihat bahwa belum ada standarisasi penulisan laporan kinerja baik dalam rumusan aktivitas kerja, output maupun bukti kinerja. Kondisi di atas menyebabkan pengelolaan tugas sulit dilakukan sehingga perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen baik dalam konteks FWA maupun di luar kondisi FWA. Sementara itu untuk pengelolaan tugas-tugas untuk Jabatan Fungsional Keahlian dan Keterampilan sudah diatur melalui Petunjuk Teknis JF bersangkutan, meski demikian perlu diperhatikan apakah faktor alat dan objek kerja bisa dipindahkan ke rumah sehingga meningkatkan fleksibilitas kerja. Bagi sebagian JF Keterampilan seperti arsiparis (dengan objek kerja arsip fisik yang tersimpan dalam filing cabinet) atau perawat (yang harus memeriksa pasien dengan rumah yang tersebar), maka FWA justru menurunkan produktivitas kerja. Sebaliknya, bagi dosen, widyaiswara, peneliti, analis kepegawaian, dan JF Keahlian dengan karakter sejenis, maka proses kerja bisa dimodifikasi untuk kompatibel dengan

kebijakan FWA. Sehingga salah satu pertimbangan berikutnya adalah SOP dan sarana prasarana kerja.

- **Manajemen Kinerja/Performance Management.** Dibalik permasalahan terkait pengelolaan tugas terdapat kendala manajemen kinerja yang dicerminkan melalui pernyataan terkait laporan kinerja dan pengawasan pelaksanaan pekerjaan. Disebabkan tugas yang tidak jelas, yang diperparah dengan format laporan kinerja yang tidak terstandar, mengakibatkan pengawasan dan penilaian hasil kerja pegawai menjadi subjektif. Sebagian pegawai mengeluhkan kurangnya proses pemberian umpan balik (*feedback*) terhadap laporan kinerja dari atasan, padahal ini menjadi momen baik yang dapat dimanfaatkan dialog antar individu sekaligus memperbaiki hasil kerja agar sesuai dengan harapan atasan. Keruwetan ini berlanjut ketika sampai tahap penilaian kinerja dan pemberian tunjangan kinerja pegawai yang besar kemungkinannya kuat nilai subjektivitasnya sehingga berdampak pada persepsi keadilan pegawai.
- Kendala berikutnya yang mengganggu kinerja pegawai adalah perubahan prosedur kerja dari pola kerja di kantor menjadi di rumah. Perubahan ini tentu memerlukan adaptasi mekanisme kerja dan peraturan yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan FWA. Pegawai masih kesulitan dalam melakukan adaptasi teknis seperti dokumen dan bahan kerja yang disimpan di hard disk komputer dan sentral kantor belum sempat disalin ke alat penyimpan data portabel. Selain itu, prosedur pengoperasian aplikasi komputer dan smartphone masih sulit dilakukan oleh sebagian, contohnya perubahan media presensi pegawai melalui aplikasi intranet LAN di smartphone. Sejauh ini kebijakan tentang FWA hanya mengatur hal yang bersifat umum, sedangkan bila ada permasalahan yang bersifat teknis maka pegawai harus berkonsultasi langsung dengan atasan atau unit terkait. Penyelesaian masalah secara kasuistis bisa memberikan solusi yang baik, meski begitu ada kemungkinan keputusan yang tidak konsisten, seperti pada kasus mekanisme pelaporan kerja yang berbeda antara unit kerja satu dengan lainnya.
- Kendala yang cukup pelik dihadapi oleh pegawai saat membangun kebiasaan baru selama FWA salah satu yang sangat kentara adalah hilangnya elemen tatap muka fisik dalam pelaksanaan tugas. Selama ini kegiatan tatap muka membantu

memperlancar komunikasi verbal dan non verbal, baik saat melakukan pembicaraan antar pegawai, koordinasi pelaksanaan pekerjaan, proses pembelajaran saat pelatihan, mengobservasi pegawai yang sakit, dan pertemuan dengan pemangku kepentingan. Selain itu, tatap muka juga meningkatkan kesempatan melakukan diskusi spontan untuk membahas suatu masalah. Meskipun secara fisik bisa digantikan dengan pertemuan virtual, tapi nilai emosional dari komunikasi belum bisa tergantikan. Selain itu permasalahan teknis seperti perbedaan waktu kerja dan akses terhadap smartphone menghilangkan spontanitas dalam interaksi pegawai. Kondisi ini yang belum diantisipasi saat FWA dilakukan.

- Waktu kerja yang terlalu fleksibel menjadikan batas antara waktu kerja formal menjadi kabur. Meskipun ini menjadi karakter dasar dan keuntungan FWA, tapi di sisi lain seakan tidak jelas terlihat waktu berakhirnya pekerjaan sehingga berdampak pada kesempatan untuk melakukan kegiatan di luar jam kerja dan dan mengokupasi waktu pribadi pegawai. Beberapa faktor yang menjadi penyebab hal ini antara lain perbedaan waktu kerja yang digunakan rekan dalam tim kerja dan atasan sehingga umpan balik tidak selaras, target kerja yang melebihi beban kerja, dan tenggat waktu yang ditetapkan sepihak.

- b. **Sarana dan Prasarana Kerja.** Pegawai kesulitan mengadakan dan mengoperasikan sarana prasarana kerja dalam pelaksanaan tugas, seperti ketiadaan komputer atau laptop di rumah, telepon genggam yang tidak kompatibel dengan kebutuhan pengiriman data dan virtual meeting, kesulitan menggunakan internet dari rumah, kualitas jaringan di lokasi rumah yang kurang baik, dan tambahan biaya internet yang membebani pegawai. Kesulitan sarana prasarana kerja terjadi karena sebagian pegawai masih memusatkan aktivitas kerja di kantor, sedangkan rumah dipersepsikan sebagai tempat untuk bersantai sehingga tidak ada urgensi untuk mengadakan komputer. Konsumsi internet yang sebelum FWA hanya sebatas komunikasi pribadi berkembang menjadi prasarana komunikasi kerja, sehingga sebagian pegawai terpaksa harus beradaptasi dengan pengeluaran tambahan dan harus memenuhi tuntutan kualitas jaringan saat menggunakannya untuk komunikasi virtual yang intensif. Kendala ini diperparah dengan rendahnya kompetensi sebagian pegawai untuk

mengoperasikan peralatan kerja berbasis IT dan mengatasi troubleshooting, karena sebelumnya tinggal memakai peralatan di kantor dan bisa langsung didampingi teknisi kantor.

- c. **Kendala Pribadi.** Tidak kalah pentingnya dengan kendala kerja, kendala pribadi juga secara tidak langsung berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan. Pada saat melakukan FWA, pegawai terganggu efektivitas kerjanya karena merasakan sulit untuk berkonsentrasi kerja, tekanan untuk melakukan tugas rumah tangga, kesulitan membagi waktu, merasakan kejenuhan, gangguan fisik dan mental, serta berkurangnya penghasilan tambahan dan bertambahnya pengeluaran. Gangguan konsentrasi berasal dari lokasi rumah yang dekat dengan sumber kebisingan, seperti jalan besar, dan tekanan pekerjaan rumah tangga dalam bentuk tugas pendampingan selama SFH, serta tugas ibu rumah tangga. Kendala ini juga berakibat pada kesulitan untuk membagi waktu/ Meskipun penyelesaian tugas rumah tangga ini juga disebut sebagai manfaat terbesar FWA, rupanya, di sisi lain menimbulkan konflik peran bagi pegawai untuk menentukan prioritas pengerjaannya. Gangguan fisik dan mental juga muncul dalam bentuk rasa jenuh, kelelahan akibat penggunaan komputer yang tidak terkontrol, menurunnya motivasi kerja. Kendala finansial dalam bentuk berkurangnya pemasukan dari penghasilan tambahan dialami pegawai disebabkan pengalihan anggaran kegiatan fasilitasi di Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, hilangnya perjalanan dinas luar kantor, dan pengurangan kegiatan tatap muka. Padahal di sisi lain, pengeluaran untuk mendukung aktivitas kerja di rumah malah bertambah, seperti untuk pembelian makanan.
- d. **Permasalahan dari Perspektif Organisasi.** Puslatbang PKASN sebagai organisasi yang melaksanakan kebijakan FWA merasakan juga beberapa kendala saat pelaksanaan WFH, piket, dan WFO sebagai bentuk implementasi FWA. Kendala ini diambil dari persepsi manajemen yang diasumsikan sebagai representasi organisasi. Lebih rinci dijelaskan sebagai berikut:
- Organisasi merasakan kesulitan terkait dengan pengelolaan tugas pekerjaan, masalah psikologis pegawai, terbatasnya panduan kerja, dan keterbatasan alat kerja. Pada masa FWA, organisasi mengalami kesulitan melakukan pengawasan terhadap proses dan hasil kerja pegawai. Meskipun sudah ada mekanisme pelaporan

waktu kerja, koordinat lokasi pegawai, narasi tugas harian yang dilaksanakan, laporan kerja bulanan, dan (pada beberapa pegawai) bukti hasil kerja harian, tapi hal ini dinilai tidak mencukupi. Terdapat nuansa ketidakpercayaan (*distrust*) dari organisasi terkait aktivitas kerja pegawai. Kesimpulan ini diambil dari pernyataan manajemen yang sulit mengontrol disiplin pegawai, lambatnya respon pegawai, waktu penyelesaian tugas yang tidak secepat keinginan manajemen, dan informasi yang tidak bisa didistribusikan dengan cepat. Persepsi ini bisa dipahami mengingat dalam pembahasan sebelumnya ditunjukkan bahwa tidak setiap pegawai mau atau mampu mengekspresikan laporan kerja harian dengan spesifik sehingga mudah diukur kinerjanya dan kesulitan sebagian pegawai untuk mengoperasikan aplikasi serta peralatan kerja berbasis IT. Persepsi ini tidak hanya berlaku bagi pegawai berstatus PNS, tapi juga pegawai non PNS yang dulunya merupakan pegawai outsourcing berbasis kontrak. Organisasi juga mengkhawatirkan kondisi lingkungan tempat pegawainya bekerja yang bila tidak diatur dengan baik akan mengganggu konsentrasi saat menyelesaikan tugas.

- Kekhawatiran berikutnya adalah terkait dengan kondisi psikologis pegawai yang merasakan kejenuhan karena harus tinggal di rumah dalam waktu yang lama, tekanan tambahan dari tugas rumah tangga, dan waktu kerja yang tidak jelas batasnya yang berujung pada tingginya tuntutan pegawai yang sulit dikelola organisasi. Diakui organisasi bahwa penugasan kadang melewati batas jam kerja, bahkan pada hari libur. Simtom psikologis seperti ini menjadi keluhan umum dari pegawai, peserta pelatihan yang menjadi stakeholder organisasi, dan dari hasil refleksi manajemen sebagai individu yang harus tinggal di rumah juga.
- Organisasi juga memproyeksikan bahwa kesulitan yang dialami pegawai juga mencakup kurangnya sarana dan prasarana pendukung kerja, seperti komputer/laptop, internet, dan panduan kerja selama FWA dalam bentuk kebijakan dari LAN pusat. Hal ini juga dikonfirmasi oleh persepsi pegawai terkait permasalahan sarana prasarana tersebut. Terkait masalah lambatnya kebijakan dari LAN pusat, maka pihak manajemen mengatasinya dengan mengambil keputusan yang bersifat kesepakatan bersama di antara tim manajemen untuk masalah yang menyangkut orang banyak sebatas tidak melanggar kebijakan pusat, melakukan

diskresi individual untuk permasalahan yang spesifik dan belum ada kesepakatan bersama, atau tidak mengambil keputusan dan membuatnya mengambang apabila masalah tersebut dinilai rendah urgensinya.

BAB 5. PENUTUP

Bagian ini menjelaskan mengenai kesimpulan, implikasi kebijakan dan kelemahan studi serta saran untuk pengembangan studi lanjutan. Penerapan kebijakan FWA selama masa Pandemi COVID-19 menjadi pengalaman yang berharga bagi sektor publik untuk menemukan format bekerja ala New Normal. Persepsi pegawai di Puslatbang PKASN dalam melihat pengalaman ini pun beragam termasuk manfaat dan kendala yang dirasakannya. Pandangan organisasi yang diwakili oleh tim manajemen juga memberikan informasi tambahan yang melengkapi pemahaman terhadap implementasi kebijakan FWA. Kedua sudut pandang ini perlu diselaraskan untuk kemudian dapat menciptakan sistem kerja yang *win-win solution* baik bagi individu dan organisasi.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis sebelumnya diperoleh beberapa kesimpulan temuan sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

- a. Setiap Unit Kerja memiliki karakteristik berbeda baik dilihat dari profil demografi pegawai, preferensi gaya bekerja, kelengkapan sarana prasarana kerja di rumah, gaya komunikasi, kompetensi secara umum serta penguasaan teknologi informasi, dan karakteristik pekerjaan, yang mana hal-hal tersebut menyebabkan perbedaan preferensi pegawai terhadap WFH atau WFO. Hal ini selanjutnya juga akan mempengaruhi kebutuhan perlakuan (*treatment*) yang harus diperhatikan oleh masing-masing Unit Kerja dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pegawainya apabila kebijakan *Flexible Working Arrangement* diberlakukan secara permanen di masa mendatang.
 - Bagian Administrasi, beberapa hal yang harus diperhatikan apabila kebijakan FWA diterapkan adalah: Perlunya mengatur aksesibilitas objek atau bahan kerja dari luar kantor untuk pegawainya, perlunya memikirkan solusi dari permasalahan keterbatasan ketersediaan sarana prasarana kerja pegawai di rumah, perlunya merancang mekanisme komunikasi yang sesuai untuk WFH karena persentase pegawai di Unit ini yang menyukai komunikasi secara langsung cukup besar, Memberikan perhatian khusus terhadap kesenjangan (*gap*) kompetensi di antara SDM di Bidang Administrasi.

- Bidang Pelatihan dan Pengembangan (LATBANG), beberapa hal yang harus diperhatikan adalah: Sistem Piket (*shift-work*) dapat diberlakukan di Bidang ini karena karakteristik pekerjaan sudah mulai fokus ke bentuk-bentuk penyelenggaraan pelatihan berbasis elektronik, otonomi kerja yang dirasakan di antara pegawai, kejelasan tugas dan distribusi pekerjaan yang baik, dan kompetensi individu yang tinggi, pegawai melek terhadap penggunaan teknologi dan aplikasi online. Selain itu, preferensi pegawai terhadap WFO disebabkan oleh pilihan gaya bekerja dan sarana dan prasarana kerja di kantor yang lebih lengkap dan nyaman.
- Bidang Penilaian Kompetensi (PATEN), dapat menggabungkan WFH dan WFO karena memiliki dua kelompok karakteristik pekerjaan yang dapat dikerjakan secara fleksible dari rumah dan pekerjaan yang harus dilakukan di kantor, kompetensi pegawai tinggi, pegawai melek terhadap penggunaan teknologi dan aplikasi online, distribusi pekerjaan yang tepat, dan otonomi kerja yang baik. Selain itu, pegawai menyukai WFO karena mereka terbiasa dengan komunikasi langsung.
- Bidang Penelitian dapat menerapkan FWA secara penuh karena otonomi kerja tinggi, distribusi kerja baik, kompetensi individu yang memadai, kompatibilitas untuk komunikasi virtual, sarana prasarana kerja di rumah yang memadai, manajemen diri yang cukup dalam pengaturan kerja, tidak mengalami masalah dengan gaya komunikasi secara virtual.

5.2 Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil analisis pembahasan sebelumnya selanjutnya akan dirumuskan beberapa implikasi kebijakan yang meliputi: a) pengelolaan pekerjaan, b) sarana dan prasarana, serta c) peraturan kebijakan.

a. Pengelolaan Pekerjaan

Rekomendasi terkait pengelolaan pekerjaan ini menjadi hal yang pertama dan utama dikarenakan FWA ini dimaksudkan untuk meningkatkan pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas jabatan pada keterbatasan kondisi yang ada. Butir pengelolaan pekerjaan meliputi aspek desain jabatan dan manajemen kinerja.

Desain jabatan (*job design*) yang dimaksudkan di sini adalah pengelolaan tugas di Puslatbang PKASN sedemikian hingga seluruh fungsi

organisasi tercakup dan tugas-tugas yang ada dilaksanakan dengan baik oleh setiap pegawai. Kenyataan bahwa pengaturan tugas saat FWA tidak berjalan dengan baik, menunjukkan bahwa ada kelemahan dalam distribusi dan penetapan tugas bagi setiap jabatan, kurangnya pemahaman pemangku jabatan akan tugas yang harus dilaksanakan, masih ada kesenjangan kompetensi untuk menyelesaikan tugas, perlunya peningkatan keterampilan pengelolaan tugas oleh atasan kepada bawahan, lemahnya komunikasi dalam penugasan, dan tingginya ketergantungan antar jabatan dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu diperlukan sosialisasi dan internalisasi informasi jabatan bagi seluruh/sebagian pegawai, pendampingan bagi pegawai yang kesulitan mengelola tugasnya sendiri termasuk membagi tugas yang bisa dilakukan di kantor dengan yang bisa dilakukan di rumah dengan sarpras kerja yang terbatas; distribusi tugas (pokok, tambahan, & insidental) dan beban kerja dengan merata dalam satu tim kerja; membuka dialog dengan pegawai apabila ada kesulitan pemenuhan tenggat waktu tugas; dan menggunakan waktu piket WFO sebagai kesempatan untuk melakukan internalisasi tugas kepada bawahan/pegawai.

Meskipun tidak semua jabatan atau jenis pekerjaan sesuai untuk bentuk kerja dari rumah akan tetapi dalam keadaan seperti pandemi COVID-19 masih dimungkinkan untuk melakukan pekerjaan secara lebih mandiri, baik secara penuh maupun sistem piket. Untuk tugas yang objek kerjanya berada di kantor dan tidak bisa dipindahkan, seperti pendataan fisik Barang Milik Negara dan penerimaan belanja barang modal, maka sulit untuk diselesaikan dengan baik. Walau begitu, masih ada kemungkinan modifikasi teknologi di masa depan yang memungkinkan pengerjaan tugas dari jarak jauh. Pengaturan kembali tugas jabatan akan membantu pengelolaan organisasi di masa normal dan pandemi, baik untuk tugas yang bersifat pokok/utama, tambahan, maupun insidental. Lebih jauh lagi, pegawai akan mampu mengestimasi target dan ritme kerja serta lebih memahami kebutuhan pengembangan kompetensi dalam rangka penyelesaian tugas tersebut.

Manajemen kinerja akan melengkapi perbaikan desain jabatan dari aspek penentuan kualitas luaran (*expected output*), mekanisme pelaporan kerja, pemberian umpan balik/feedback hasil kerja, dan penilaian kinerja, termasuk perhitungan tunjangan kinerja. Selama FWA pegawai merasa bahwa target kerja, dalam bahasa lain kualitas dan/atau kuantitas luaran, tidak jelas. Hal ini bisa terjadi akibat keterbatasan atasan dan bawahan dalam memanfaatkan media serta kesempatan komunikasi sehingga tidak mampu mengeksplorasi harapan atasan dan kapasitas bawahan saat pemberian penugasan. Akibatnya, bawahan merasa tidak nyaman dengan proses dan

hasil kerja yang diserahkan, di sisi lain, atasan merasa bahwa proses berjalan lebih lambat dan hasilnya pun tidak sesuai harapan. Berikutnya adalah mekanisme laporan yang berbeda antar unit kerja sebaiknya distandardisasi konten dan frekuensinya agar kinerja mudah dipantau dan menciptakan rasa keadilan di antara pegawai. Diperlukan panduan standar laporan kinerja meliputi uraian kinerja dan output kerja baik untuk dilaporkan kepada atasan, via intranet dan absen.lan.go.id sesuai setoran hasil kerja (deliverable) harian. Aspek lain yang harus ditangani adalah feedback atasan atas hasil kerja bawahan selama FWA. Feedback bisa mengambil berbagai bentuk, mulai dari catatan dari rekan kerja, koreksi atasan, sampai dengan penilaian akhir pekerjaan, tapi dalam konteks ini yang dimaksudkan adalah koreksi/saran dari atasan. Kelemahan ini bisa disebabkan oleh kurangnya kompetensi substansi atasan untuk memberikan saran atas hasil kerja, kesibukan atasan sehingga tidak sempat melakukan koreksi, atau keengganan untuk memberi *feedback* karena tidak ada kewajiban yang mengatur. Mana pun penyebabnya, ketiadaan feedback akan menjadikan tindakan blaming/atau menyalahkan mudah dilakukan sehingga bisa menyulut konflik dan ketidakpuasan atas kinerja atasan maupun bawahan. Salah satu muara dari manajemen kinerja adalah pemberian tunjangan kinerja yang sesuai dengan hasil penilaian yang adil. Hal ini masih sering menjadi sorotan di lingkungan Puslatbang PKASN. Berawal dari tidak meratanya distribusi tugas yang diikuti dengan penilaian yang tidak standar antar pejabat penilai, mengakibatkan hasil penilaian tidak sesuai dengan keadilan individual (membandingkan kinerja dengan hasil penilaian sendiri) dan komunal (membandingkan hasil penilaian individu dengan pegawai lain di unit kerja atau satu organisasi). Bila tidak dilakukan perbaikan maka manajemen kinerja yang seharusnya memotivasi pegawai, justru akan berefek demotivasi.

b. Sarana dan Prasarana Kerja

Persoalan sarana dan prasarana, baik dari segi fisik benda ataupun kemampuan pemanfaatannya, menjadi isu besar dalam pelaksanaan FWA. Meskipun sudah dimulai sejak lama melalui konsep revolusi industri 4.0, implementasi sistem kerja FWA sangat mengandalkan pada penggunaan IT. Bagi pegawai yang tidak memiliki perangkat keras/*hardware* IT (seperti laptop, komputer, smartphone, dan internet) di rumah serta tidak bisa menggunakannya (*hardware* dan *software*), maka produktivitas kerja semasa FWA sulit tercapai. Pengadaan alat bagi pegawai bisa ditempuh dengan cara peminjaman dari kantor, pemberian kredit lunak untuk pembelian alat kerja, meminjam anggota keluarga lain, mengubah jenis tugas yang dikerjakan,

melaksanakan sistem piket, atau melakukan kerja dari kantor secara penuh. Sedangkan kompetensi pengoperasian perangkat keras dan lunak dapat diatasi dengan pelatihan penggunaan alat IT, pembuatan pedoman penggunaan dalam berbagai bentuk media, dan membuat kebijaksanaan yang memaksa penggunaan sarana dan prasarana berbasis IT tersebut. Salah satu alternatif menarik dalam pengelolaan data adalah pemanfaatan media penyimpanan data virtual/cloud data storage/cloud computing untuk menyimpan data kerja sehingga bisa diakses dari rumah atau tempat lainnya sehingga pekerjaan dapat tetap terlaksana secara efektif.

c. Peraturan Kebijakan

Rekomendasi terkait peraturan kebijakan FWA diberikan karena kebijakan bekerja di rumah merupakan hal baru di sektor publik, sehingga pegawai dan manajemen belum memiliki gambaran utuh aplikasinya. Sayangnya kebijakan yang diberikan Pemerintah Pusat maupun LAN Pusat masih bersifat umum dan belum menyentuh permasalahan teknis. Oleh karena itu disarankan untuk melakukan penelitian secara sistematis untuk menyusun petunjuk teknis pelaksanaan FWA yang kontekstual di instansi pemerintah Indonesia atau setidaknya di LAN. Diperlukan modifikasi SOP agar sesuai dengan kondisi FWA dan menyosialisasikan kepada pegawai. Organisasi juga perlu mengoptimalkan penggunaan aplikasi online dan virtual meeting untuk mempermudah penggalan data penelitian, pelaksanaan program pelatihan, penyelenggaraan pemetaan kompetensi, pengawasan dan pemberian *feedback* hasil kerja dan bentuk-bentuk koordinasi lainnya. Selain itu, penegakan kebijakan juga perlu mendapat perhatian terutama dari segi pembuktian pelanggarannya. Termasuk di dalamnya adalah penegakan protokol kesehatan COVID-19 bagi seluruh pegawai agar timbul rasa aman secara fisik dan psikis.

Rekomendasi dari elemen pegawai meliputi aspek psikologis dan kompetensi. Melihat bahwa sebagian besar pegawai mengalami kesulitan saat FWA menunjukkan bahwa belum ada kesiapan mental dalam menghadapi perubahan yang ada. Meski bisa dipahami bahwa keputusan pemberlakuan FWA cukup mendadak, hal yang belum diantisipasi adalah peningkatan kompetensi pegawai dalam bentuk pembekalan akan kondisi FWA yang akan dihadapi pegawai, pelatihan penggunaan sarana prasarana pendukung FWA termasuk mengatasi troubleshooting, modifikasi SOP dalam bekerja dan sosialisasinya, sosialisasi protokol kesehatan di rumah dan tempat kerja, serta penanganan gangguan mental yang muncul akibat perubahan. Solusi dalam bentuk sesi konseling perlu dilakukan untuk memberi

kesempatan bagi pegawai untuk melakukan katarsis atau menuangkan isi hati dengan bebas agar mengurangi tekanan psikologis. Sesi konseling sebaiknya diintegrasikan dengan sistem pemecahan masalah di tingkat manajemen, sehingga kendala dalam menyelesaikan tugas kerja dan permasalahan pribadi bisa ditangani dengan baik.

Bagi manajemen, rekomendasi yang diberikan adalah peningkatan kapasitas dalam pengelolaan tugas jabatan dirinya sendiri dan bawahan sehingga lebih mudah dalam membagi tugas, mengawasi, menilai, dan memberi *feedback* hasil penyelesaian tugas pegawai; perubahan mindset mengenai peran dan kedudukan pegawai; dan mengawasi penegakan kebijakan FWA baik yang bersifat umum maupun teknis. Salah satu di antara mindset yang perlu dimodifikasi adalah prasangka bahwa semua/sebagian pegawai memanfaatkan praktik kerja dari rumah sebagai kesempatan untuk bersantai atau mencurangi manajemen kinerja. Seperti halnya dalam tahap agenda setting dalam penyusunan kebijakan, peran pegawai dalam perencanaan dan implementasi kebijakan FWA perlu ditingkatkan mengingat bahwa pegawai sangat terdampak oleh kebijakan FWA. Manajemen juga perlu segera memodifikasi SOP agar sesuai dengan kondisi FWA dan menginternalisasikannya agar pengelolaan kerja menjadi lebih efektif. Saran lainnya adalah optimasi penggunaan simbol dalam pelaksanaan FWA sebagai *gimmick* (metode untuk menarik perhatian) dalam meningkatkan kesadaran pegawai akan fungsi pegawai dalam pelaksanaan tugas jabatan tanpa mengabaikan kesehatan individual. Beberapa gimmick yang sudah ada saat ini adalah peralatan cuci tangan yang diletakkan di akses masuk gedung, himbuan protokol Covid-19 yang disiarkan di media telepon ruang, gambar, video, dan berita di media komunikasi pegawai. Manajemen harus senantiasa peka mendengarkan dan menganalisis kebutuhan pegawai, klien, serta pemangku kepentingan/ stakeholder di dalam dan luar organisasi lainnya untuk menghasilkan keputusan yang tepat.

5.3 Keterbatasan (Limitasi) Studi dan Rekomendasi Penelitian Lanjutan

Berdasarkan penjelasan sebagaimana telah disampaikan sebelumnya, tim peneliti menyadari keterbatasan (*limitasi*) dari penelitian ini sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

- Pendekatan (*proxy*) yang digunakan untuk mengukur Produktivitas kinerja ASN pada penelitian ini menggunakan basis data persepsi (*self assessment*) pegawai yang ditreangulasikan dengan persepsi dari tim manajemen yang dikumpulkan baik melalui media kuesioner dan

wawancara. Kedepan, dapat dilakukan penelitian yang menggunakan data kinerja yang lebih terukur atau data hasil penilaian kinerja yang objektif.

- Penelitian ini dilakukan dalam kondisi dimana kebijakan FWA dilaksanakan secara terpaksa sebagai bagian dari kebijakan pemerintah untuk penanganan pandemic Covid-19 yaitu kebijakan menjaga jarak (*social distancing*), karenanya, kedepan dapat dilakukan pengpenelitian terkait Produktivitas kerja di rumah pada kondisi normal.
- Pada dasarnya terdapat beberapa faktor-faktor lain yang mempengaruhi efektivitas kinerja saat FWA, namun penelitian ini hanya menginvestigasi beberapa faktor seperti kelompok generasi, gender, struktur rumah tangga, gaya bekerja individu dan karakteristik pekerjaan. Penelitian pada masa mendatang dapat mengeksplorasi kolaborasi, kebijakan eksternal dan internal, dukungan organisasi dan pemimpin (Daniels et al., 2001; Mache et al., 2020; Van Dyne et al., 2007) terutama di sektor publik yang masih jarang diteliti. Kolaborasi dan dukungan organisasi perlu diinvestigasi karena interaksi langsung berkurang saat FWA dan mempengaruhi kepercayaan dalam bekerja (Daniels et al., 2001; Mache et al., 2020; Van Dyne et al., 2007). Untuk menginvestigasi faktor-faktor determinan lain tersebut, analisis korelas dapat dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahuja, S. (2012). *Strategic alignment maturity model (SAMM) in a cascading balanced scorecard (BSC) environment: Utilization and challenges*. 567–579.
- Al-tkhayneh, K., KOT, S., & Shestak, V. (2019). Motivation and demotivation factors affecting productivity in public sector. *Administratie Si Management Public*, 33, 77–102.
- Ayhan, M. B., Oztemel, E., Aydin, M. E., & Yue, Y. (2013). A quantitative approach for measuring process innovation: a case study in a manufacturing company. *International Journal of Production Research*, 51(11), 3463–3475.
- Baker, E., Avery, G. C. & Crawford, J. (2007). Satisfaction and Perceived Productivity when Professionals Work From Home, *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37–62.
- Bloom, N. (2014). To raise productivity, let more employees work from home. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 28–29.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative and mixed methods approaches*. London and Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Delfgaauw, J., & Dur, R. (2008). Incentives and workers' motivation in the public sector. *The Economic Journal*, 118(525), 171–191.
- Dubrin, A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68(3_suppl), 1223–1234.
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 145–167.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54–76.

- Giannikis, S., & Dimitrios, M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 417–432.
- Golden, L. (2011) The Effects of Working Time on Productivity and Firm Performance: A Research Synthesis Paper. International Labour Office-Geneva
- Halford, S. (2006). Collapsing the boundaries? Fatherhood, organization and home-working. *Gender, Work & Organization*, 13(4), 383–402.
- Herzberg, F. (1974) The Wise Old Turk. *Harvard Business Review*, 54 (5), 70-80.
- Irawati, E. (2019). Menyongsong flexible working arrangement bagi ASN. *Jurnal Analis Kebijakan*, 3(1), 108–113.
- Kerslake, P. (2002) The Work/Life Balance Pay-Back. *New Zealand Management*
- Krivokapic-Skoko, B., & O’neill, G. (2011). Beyond the qualitative–quantitative distinction: Some innovative methods for business and management research. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 5(3), 290–300.
- Lewis, J. M., Ricard, L. M., & Klijn, E. H. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 288–307.
- Loch, C. H. (2008). Mobilizing an R&D organization through strategy cascading. *Research-Technology Management*, 51(5), 18–26.
- McKee, L. F (1988) Setting up Work at Home. *Personnel Administrator*, 33 (12), 58-62
- Newman, S (1989) Telecommuters bring the office home. *Management Review*, 78(12), 41-42
- Olson, M. H., & Primps, S. B. (1984). Working at home with computers: Work and nonwork issues. *Journal of Social Issues*, 40(3), 97–112.
- Olson, Margrethe H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182–187.
- Pelz, D. C. (1983). Quantitative case histories of urban innovations: Are there innovating stages? *IEEE Transactions on Engineering*

- Management, EM-30(2), 60–67.*
- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. *Academy of Management Journal, 43(6), 1107–1117.*
- Pramusinto, A. (2011). Family Fiendly Policy dan Produktivitas Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Civil Service, Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS, 5(2), 6–13.*
- Purwitasari, E. P. (2017). *Produktivitas Kerja Ditinjau dari Faktor Demografis (Usia, Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan, Dan Masa Kerja) pada Karyawan Tetap Di Kantor Pusat PDAM Tirta Satriapurwokerto, Kabupaten Banyumas.* Universitas Muhammadiyah Purwokerto.
- Raghuram, S. (2014). Telecommuting in India: Pitfalls and Possibilities. *South Asian Journal of Human Resources Management, 1(2), 207–220.* <https://doi.org/10.1177/2322093714549108>
- Sari, A. (2019). *Pengaruh Penerapan Jam Kerja Fleksibel Pada Dosen Di Lingkungan PTKIN (Studi pada Dosen IAIN Surakarta).* IAIN Surakarta.
- Sedeck, S., & Mosier, L., (1990) Work in the family and employing organization. *American Psychologist, 45, 240-251*
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985) Work-at-Home and The Quality of Working Life. *The Academy of Management Review, 10, 455-464.*
- Shepard III, E. M., Clifton, T. J., & Kruse, D. (1996). Flexible work hours and productivity: Some evidence from the pharmaceutical industry. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 35(1), 123–139.*
- Venkatesh, A., & Vitalari, N. P. (1992). An emerging distributed work arrangement: An investigation of computer-based supplemental work at home. *Management Science, 38(12), 1687–1706.*

ISBN 978-602-6497-18-5



Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan
Kompetensi Aparatur Sipil Negara
Lembaga Administrasi Negara
2020