

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada dasarnya manusia ialah makhluk hidup yang diciptakan menjadi makhluk yang *inteligensi* atau cerdas manusia memiliki kemampuan guna memudahkan setiap kegiatan. Berbagai upaya digunakan guna mengefisienkan setiap kegiatan yang dilakukan kecerdasan ini sendiri merupakan kemampuan untuk mencapai sesuatu yang bernilai bagi budaya atau kelompok tertentu. David Wesclear mengungkapkan bahwasanya kecerdasan merupakan suatu kapasitas umum dari seorang individu dan memberikan pengertian bahwasanya suatu kecerdasan merupakan kemampuan untuk berinteraksi, bertindak, berfikir rasional dengan lingkungan secara efektif (Sagala, 2010).

Teknologi merupakan hasil nyata dari kecerdasan manusia Jacques Ellil mengemukakan teknologi merupakan perpaduan berbagai metode yang digunakan secara rasional yang mengarah, selain itu memiliki ciri khas efisiensi dalam setiap kegiatan manusia. Bain, (1937) mengemukakan pendapat bahwasanya teknologi di dasari oleh semua alat, mesin, senjata, perkakas, aparat, keterampilan, dimana hal ini memungkinkan manusia sebagai makhluk hidup yang cerdas dapat menghasilkan hal tersebut yang kemudian dapat memberikan nilai dan manfaat bagi sesama manusia kelompok maupun individu.

Dari masa kemasa kemajuan teknologi terus meningkat bahkan secara pesat dari mulai revolusi industri pada tahun 1750-1850 dimana adanya perubahan bersekala besar di bagian manufaktur, pertanian, pertambangan, dan teknologi yang memiliki dampak mendalam kepada kondisi sosial manusia, revolusi sendiri dimulai dari Britania Raya dan menyebar ke seluruh dunia salah satunya Indonesia yang terdampak dari kemajuan teknologi dunia, hingga saat ini

telah mencapai revolusi 4.0. Sebagai suatu negara Indonesia harus mengikuti perkembangan teknologi dunia agar membangun kekuatan daya saing dan juga mampu melakukan inovasi dari segi ekonomi maupun kehidupan bermasyarakat.

Saat ini Indonesia perlu mempersiapkan dan merencanakan bagaimana menghadapi revolusi 4.0 dan digitalisasi untuk mempermudah kegiatan sehari-hari dalam bermasyarakat pemerintah perlu berpartisipasi dalam mempersiapkan hal-hal seperti pengambilan keputusan, tata kelola, akses publik ke teknologi, management resiko implementasi sistem dan komponen keamanan sistem. Pada era revolusi ini terjadi kemajuan besar dibidang bisnis, dimana penggunaan teknologi komunikasi dan informasi menjadi lebih mudah (Istiqomah, 2019)

Sistem digitalisasi di Indonesia berkembang pesat sedikit demi sedikit menggeser sistem tradisional *Gartner IT Glossary* berpendapat proses digitalisasi merupakan sebuah mekanisme perubahan dari bentuk analog ke bentuk digital. Perubahan aktivitas ini mulai mempengaruhi proses bermasyarakat. Masyarakat tidak lagi terbatas oleh lingkungan dan waktu, masyarakat bisa melakukan aktivitas kapan saja dan dimana saja aktivitas masyarakat juga dinilai lebih efisien dan efektif karna bisa melakukan pembayaran pengerjaan tugas bahkan belanja dimana saja.

Pada tahun 2019 dunia dikejutkan oleh wabah yang menyebar di seluruh dunia yaitu Covid-19. Covid-19 merupakan wabah berbahaya yang dapat menyerang gangguan pernapasan dan paru-paru yang cara penyebarannya bisa menular dari satu individu ke individu lainnya melalui kontak langsung maupun udara, dimana wabah tersebut mengakibatkan berubahnya aktivitas masyarakat dan pola kerja masyarakat menjadi berubah.

World Health Organization menetapkan pernyataan untuk penyesuaian sistem kerja masyarakat salah satunya di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN), sejak tahun 2020 virus ini menyebar keseluruh dunia di Indonesia pemerintah memberlakukan Pembatasan Sosial

Bersekala Besar (PSBB) untuk menekan angka penyebaran virus. Dimana kegiatan bermasyarakat seperti sekolah, bekerja, kegiatan keagamaan maupun aktivitas lainnya yang mengakibatkan berkumpulnya masyarakat di hentikan sementara.

Dalam upaya mengentikan dan memperlambat penyebaran virus ini Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) mengeluarkan surat edaran nomor 19 tahun 2020 yang membahas mengenai ketentuan pelaksanaan pekerjaan kedinasan dengan bekerja dari rumah/WFH bagi ASN, pada Tahun 2020 memasuki era *newnormal* dimana masyarakat mulai beradaptasi melakukan aktivitas secara normal kembali.

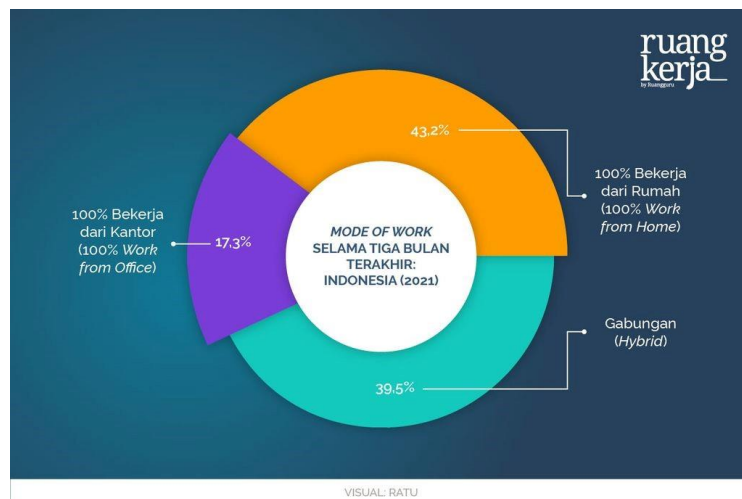
Menurut Ali, (2019), agar pemerintah bisa bertahan dalam keadaan darurat yang diakibatkan oleh perubahan secara besar, sains, and teknologi pemerintah harus dapat membuat kebijakan yang inovatif dan adaptif untuk bisa tetap mengikuti perkembangan peristiwa dan keadaan mendesak. Era transisi atau perpindahan ini tidak akan bisa kita hindari kencangnya perkembangan teknologi dan kebiasaan masyarakat membawa perubahan yang pesat juga terhadap kebutuhan teknologinya, teknologi ini dinilai gabungan antara bekerja dan bermain perkembangan ini akan mengikuti perkembangan gaya hidup masyarakat.

Pada saat terjadinya wabah masyarakat harus bekerja maupun melakukan aktivitas dirumah seperti bermain dan mengurus segala sesuatu yang memiliki dampak positif maupun negatif menurut (Ali, 2021) konsep *flexible working* tidak selalu meningkatkan produktivitas pegawai tergantung dari jenis pekerjaannya seperti apa artinya harus mempertimbangkan jenis pekerjaan, lokasi tempat tinggal, status bahkan gender yang tidak bisa disama ratakan terlebih pada instansi pemerintahan yang memang bergerak dibidang pelayanan publik.

Bisa dilihat dari survei yang dilakukan oleh situs ruang guru menggunakan platform program pekerja, ruang guru telah melakukan pengukuran kepada masyarakat Indonesia yang memiliki bidang pekerjaan khususnya sebagai karyawan yang dijadikan sebagai responden untuk dimintai untuk mengisi dan mengembangkan hasilnya secara mandiri, responden dipilih

dari berbagai kategori dari mulai, pemerintahan maupun non pemerintahan, baik gender, rentang usia, tempat tinggal, jabatan, maupun gaji. Hasil dari pengukuran yang dilakukan dapat dilihat pada gambar 1.1

Gambar 1.1 Preferensi Skema Kerja Pasca Pandemi Covid-19 di Indonesia



Sumber: Data Ruang Kerja (diolah) [12]

Pada gambar 1.1 dapat dilihat hasil menyatakan bawahasanya secara susunan kerja pasca pandemi covid-19 yang terjadi di Indonesia, bagian besar dari responden yaitu sebesar 68,6% lebih memilih sistem kerja gabungan atau hybrid yaitu sistem kerja dari kantor dan dari rumah (kombinasi antara WFH dan WFO), adapun 25,4% dari responden memberikan jawaban lebih memilih secara full bekerja dari rumah yaitu 100% WFH, sementara 6% dari responden memilih untuk bekerja secara penuh di kantor yaitu 100% bekerja di kantor atau WFO. Berdasarkan hasil dari pemungutan suara yang dilakukan dapat diambil kesimpulannya bahwa bagian besar dari karyawan lebih memilih sistem kerja kombinasi antara bekerja dari kantor dan dari rumah.

Pemerintah Indonesia saat ini sedang mempelajari isu dari *Flexible Working Arrangement* (FWA) untuk diterapkan secara jangka panjang bahkan setelah berakhirnya pandemi. FWA dapat di implementasikan dengan menerapkan sistem hybrid yaitu mencampurkan sistem bekerja di kantor secara konvensional *Work From office* (WFO) dengan bekerja dari rumah *Work From Home* (WFH) atau bekerja dari mana saja *Flexible Working Arrangement* (WFA).

Setelah pandemi Covid-19, preferensi skema kerja di Indonesia ditunjukkan pada Gambar 1.1 Mayoritas orang yang menjawab (68,6%) menyetujui skema kerja gabungan atau *hybrid* (WFH dan WFO), 25,4% memilih bekerja *full-time* dari rumah penuh WFH, dan 6% memilih bekerja *full-time* dari kantor. Sebagaimana ditunjukkan oleh survei, setelah pandemi COVID-19, sebagian besar karyawan Indonesia memilih sistem hybrid sebagai metode pekerjaan mereka. Pemerintah Indonesia sedang mempertimbangkan untuk mempertahankan rencana kerja *Flexible Working Arrangement* bahkan setelah pandemi berakhir. Dengan menggabungkan bekerja di kantor WFO atau bekerja dari rumah *Flexible Working Arrangement*, sistem hybrid dapat digunakan untuk menerapkan *Flexible Working Arrangement* (FWA).

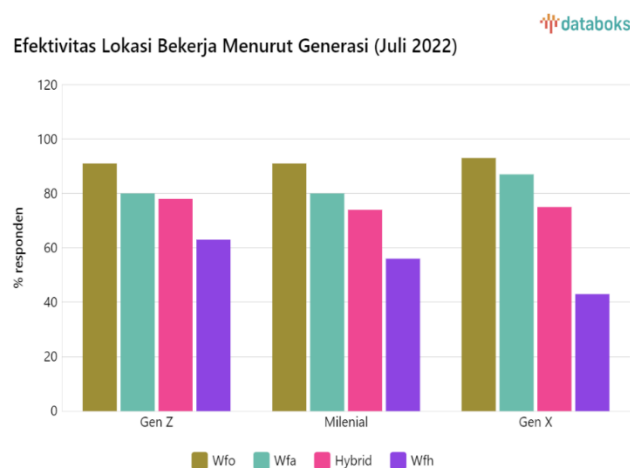
Akibat dari adanya wabah pandemi yang mengakibatkan terjadinya sistem kerja dari rumah *work from home* masyarakat menjadi bisa melakukan pekerjaan dari rumah dimana kebutuhan untuk berkumpul bersama keluarga bisa terpenuhi berbeda dengan sistem kerja *work from office* dimana pekerja hanya bisa bekerja tanpa bisa berinteraksi bersama keluarga secara langsung saat bekerja, disinilah masyarakat merasakan adanya *work life balance* karna kebutuhan berinteraksi bersama keluarga terpenuhi pekerjaan pun terselesaikan.

Oleh sebab itu, dikutip dari kompas.com sejumlah perusahaan mulai menerapkan kebijakan *Flexible Working Arrangement* (FWA) atau pengaturan kerja *Flexible* yang tidak mengharuskan karyawan untuk bekerja dari rumah, tetapi bisa dari mana saja dengan waktu

kerja sesuai preferensi (Chung & Van Der Lippe, 2020). Selain itu diharapkan kondisi kesehatan mental pegawai menjadi lebih baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

Dikutip dari kompas.com sebesar 78 persen generasi milenial lebih memilih untuk bekerja dengan sistem FWA (Talent Corp dikutip dalam Rozlan & Subramaniam, 2020). Kurangnya fleksibilitas kerja juga menjadi salah satu alasan utama bagi mereka untuk keluar dari pekerjaannya dalam dua tahun pertama dengan persentase sebesar 22 persen (*The Deloitte Global Millennial Survey*, 2019). Era saat ini dengan adanya perbedaan antara generasi milenial dan generasi baik sebelum maupun sesudahnya bisa menjadi masalah yang dapat mengganggu jalannya bisnis perusahaan maupun kepentingan dalam berorganisasi.

Gambar 1.2 Efektivitas lokasi bekerja menurut generasi



Sumber:
JakPat

Informasi Lain:

Sumber: Aplikasi Jejak Pendapat

Pada gambar di 1.2 bisa dilihat hasil survei jakpat terbaru terkait efektivitas lokasi bekerja menurut generasi. Melalui data books hasil dari gambar pada gambar 1.2 menunjukan bahwasanya sistem kerja dari kantor merupakan sistem kerja yang dianggap paling efektif dibandingkan dengan lokasi kerja lainnya. Sedangkan bekerja dari rumah menjadi lokasi paling

tidak efektif meskipun begitu, hasil responden gen Z yang menganggap WFH efektif dibandingkan generasi lainnya. Sebanyak 63% gen Z menganggap WFH efektif, sementara hanya 56% milenial yang menganggap WFH efektif dan 43% gen X yang berfikir serupa.

Aplikasi Jejak Pendapat (JakPat) melakukan survei kepada 1.439 pekerja yang berkisaran umur 18-44 tahun, survei ini memiliki *margin of error* dibawah 3%. Secara garis besar, semua generasi menganggap WFO menjadi sistem kerja yang paling efektif sebanyak 91% Gen Z, 91% Gen Milenial dan 93 % Gen X beranggapan sama. WFA dianggap paling efektif ke dua dengan perolehan presentase sebesar dari gen X 87% lalu WFH dan Hybrid dianggap paling kurang efektif.

Work from anywhere merupakan pekerjaan yang selalu berkordinasi dengan kantor pusat dilansir dari *Harvard Business Review*, WFA berdampak positif terhadap produktivitas, tercapai *work life balance* yang lebih baik, dan kesehatan mental. Bercampurnya generasi di angkatan kerja menjadi tantangan tersendiri kepada pemerintah, banyak angkatan kerja yang beranggapan *work life balance* merupakan satu hal yang harus dicapai maka dari itu sistem WFA dianggap paling efektif ke 2 di survei terkait efektifitas lokasi kerja.

Dengan adanya sistem WFA (*Work life balance*) sering menjadi perbincangan dimana karyawan harus bisa membagi waktu dan energi untuk kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik, pekerja yang mampu memiliki *work life balance* dapat menjadi lebih produktif menurut Forbes, generasi milenial saat ini memilih pekerjaan yang bisa mencapai *work life balance* tidak semata-mata hanya bekerja, karena bagi generasi milenial pemenuhan gaya kehidupan mempengaruhi tingkat kebahagiaan mereka.

Maka dari itu munculah sistem *Flexible Working Arrangement* yang diharapkan bisa memberi kesempatan karyawan guna memenuhi komitmen dalam bekerja dan bisa mengatur peran antara keluarga, kebutuhan gaya hidup dan tanggung jawab pekerjaan yang lebih baik, selain dari pada itu *Flexible Working Arrangement* diharapkan bisa beradaptasi dengan

perubahan perspektif lingkungan kerja, organisasi yang menerapkan sistem *Flexible Working Arrangement* menyadari jika sistem ini diterapkan para pekerja bisa mencapai *work life balance*.

Flexible Working Arrangement atau *Working from Anywhere* sebenarnya adalah sistem yang telah diketahui sejak lama, dan pemerintah Amerika Serikat bahkan telah menyelidikinya sejak tahun 2010. Satu hal yang paling menonjol dari semua itu adalah upaya *justifikasi Flexible Working Arrangement*, yang didasarkan pada prinsip meningkatkan kinerja pegawai pemerintahan dengan menggunakan konsep "*Work Balance Life*". Dengan kata lain, orang di seluruh dunia telah mulai menyadari bahwa kinerja pegawai dapat diukur lebih dari jumlah jam kerja dan waktu yang mereka habiskan di tempat kerja, tetapi lebih dari jumlah produk yang dapat dihasilkan sebagai hasil dari pekerjaan mereka. serta cara dia memenuhi kewajibannya sebagai anggota keluarga dan anggota masyarakat.

Indonesia sendiri sistem *Flexible Working Arrangement* telah di realisasikan oleh beberapa pihak swasta pola kerja dari rumah dianggap menarik perhatian Indonesia *Business Colition for women Empowerment* (IBCWE). Koalisi ini mempromosikan kesetaraan gender ini memandang perlunya sektor swasta untuk memberlakukan *Flexible Working Arrangement* secara permanen pernyataan tersebut berdasarkan hasil riset selama pandemi Covid-19 dimana hampir seluruh sektor memberlakukan WFH.

Direktur eksekutif Indonesia *Business Coalition for Women Empowerment* (IBCWE) Maya Juwita menyatakan 80% karyawan mengungkapkan bahwa mereka lebih produktif ketika bekerja dari rumah. Para karyawan perlu membagi waktu pekerjaan dan pekerjaan rumah yang artinya pekerjaan kantor di lanjut pada waktu malam hari terlepas dari beban tersebut baik responden pria maupun wanita sepakat bahwa penerapan *Flexible working* melalui WFH, mereka menganggap bahwa sistem tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Saat ini pemerintahan harus melakukan persaingan dengan sektor swasta yang secara aktif melakukan terobosan yang baik untuk mendapatkan sumber daya manusia yang bertalenta. Tuntutan *work life balance* dan revolusi 4.0 dan potensi generasi milenial dengan karakter yang beragam merupakan salah satu dari berbagai kondisi yang membuat pemerintah selalu harus mengikuti perkembangan zaman. Kinerja yang terbaik selalu menjadi tuntutan bagi ASN untuk memberikan pelayanan yang terbaik, juga harus mampu bersaing dengan pihak-pihak lainnya. Namun, tidak dipungkiri para pegawai juga memiliki kehidupan pribadi yang harus dijalanin, hal ini menuntut para pegawai untuk membagi bagaimana pekerjaan dan kehidupan pribadi harus berjalan secara berdampingan.

Pemerintah melalui Kemetrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) sedang melakukan perumusan terkait kebijakan *Flexible Working Arrangement* kebijakan tersebut diharapkan bisa meningkatkan motivasi ASN sehingga terciptanya produktivitas kinerja instansi pemerintah dan Aparatur Sipil Negara (ASN), demi terciptanya tata kelola pemerintah yang baik.

Dengan menggunakan sistem *Flexible Working Arrangement* pemerintah mengharapkan adanya perubahan yang lebih baik guna meningkatkan, kualitas dari kinerja para pegawai Aparatur Sipil Negara. *Flexible Working Arrangement* diharapkan bisa memenuhi kebutuhan dari pribadi demi tercapainya ASN BerAKHLAK yaitu berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyalitas, Adaptif, dan Kolaboratif.

Percepatan tranformasi digital yang dikhususkan di pemerintah harus didukung oleh regulasi kebijakan maupun kompetensi dari sumber daya manusia itu sendiri. Kemampuan ini harus meliputi pengetahuan sikap seseorang dan keterampilan untuk megunakan sistem digital secara efektif dan efisien. Kompetensi digital tidak hanya selalu berkaitan dengan kemampuan di bidang teknis (*hard skill*) tetapi sumber daya manusia harus pula meliputi kompetensi lunak

atau keterampilan non teknis (*soft skill*) dalam memahami dan aktif dalam kegiatan di seputar digitalisasi (Yustika& Iswati 2020).

Dubrin (2014) berpendapat bahwa seorang pegawai dengan tingkat apapun diharapkan untuk selalu menguasai dua kompetensi yaitu *hard skill* dan *soft skill* ketika mereka melakukan pekerjaan. Morellato (2013) dalam penelitian terdahulu mengemukakan suatu kompetensi digital sangat penting bahkan melampaui dari keterampilan teknis. Kemampuan *hard skill* maupun *soft skill* memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing dan apabila kedua kemampuan ini dimiliki akan besar kemungkinan untuk menutupi kekurangan dari masing-masing keterampilan.

Mengingat Aparatur Sipil Negara merupakan pekerjaan yang banyak melakukan pekerjaan dibidang pelayanan kepada masyarakat kemampuan untuk menguasai ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan teknis akan membuat pegawai memiliki kompetensi dibidang keilmuannya. Sedangkan *soft skill* akan membuat para pegawai bisa mengelola emosi diri dan mengelola emosi terhadap suasana sesamanya, hal ini sangat penting untuk menghadapi masyarakat yang memiliki sifat emosional yang berbeda beda.

Menurut Yulianti dan Khafid (2015) semakin menguasai kemampuan *soft skill* maka individu akan semakin siap pula melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu kemampuan *soft skill* perlu diperhatikan agar tingkat kesiapan kerjanya semakin baik, jika kesiapan kerjanya semakin baik maka akan mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Pegawai yang menikmati pekerjaannya maka akan tercipta kepuasan dalam kerja, kepuasan dalam bekerja harus di perhatikan sebaik-baiknya agar tercipta moral kerja, dedikasi dan disiplin pegawai meningkat.

Menurut Hasibuan (2009:202). Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang dimiliki oleh pegawai terhadap pekerjaannya yang mencerminkan bagaimana seorang pegawai itu bekerja dan menikmati pekerjaan tanpa ada unsur pemaksaan, sikap ini akan menciptakan

sikap pegawai yang disiplin, pegawai yang bermoral, dan pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik.

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dirasakan di dalam diri pegawai. Perasaan ini berhubungan dengan aspek-aspek seperti gaji yang di terima, kesempatan dalam pengembangan karir, hubungan antar pegawai di lingkungan pekerjaan kualitas dari pengawasan tempat bekerja dan apa jenis pekerjaannya, sedangkan yang berhubungan dengan dirinya sendiri meliputi umur, kondisi jasmani dan rohani, dan pendidikan (Mangkunegara, 2004:117).

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh *Flexible Working Arrangement (FWA)* terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN).
2. Bagaimana pengaruh *Flexible Working Arrangement (FWA)* dimediasi oleh *hard skill* terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)
3. Bagaimana pengaruh *Flexible Working Arrangement (FWA)* dimediasi oleh *soft skill* terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN).

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh *Flexible Working Arrangement (FWA)* terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN).
2. Menganalisis pengaruh *Flexible Working Arrangement (FWA)* dimediasi oleh *hard skill* terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)
3. Menganalisis pengaruh *Flexible Working Arrangement (FWA)* dimediasi oleh *soft skill* terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN).

1.4 Signifikansi Penelitian

Berdasarkan penelitian yang pernah ada sebelumnya, maka penelitian ini membagi hasil signifikan menjadi dua hal, yaitu signifikansi akademik dan signifikansi praktis.

1.4.1 Signifikansi Akademik

Beberapa penelitian mengenai *Flexible Working Arrangement (FWA)* banyak dilakukan namun peneliti belum menemukan penelitian tentang bagaimana pengaruh *Flexible Working Arrangement (FWA)* terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara dimediasi oleh *soft* dan *hard* kompetensi di Badan Riset dan Inovasi Nasional oleh karena itu membutuhkan beberapa referensi yang berkaitan dengan hal tersebut baik jurnal, skripsi, maupun buku.

Rujukan pertama merupakan jurnal yang ditulis oleh Harist Oktavian, Samuel, Gehazi Layantara, Desriana Magdalena Silitonga, Laily Halimatus Sa'diyah, Olivia Yohana Silalahi, Ruth Melati Putri (2022) yang berjudul Analisis Mengenai Implementasi Sistem Kerja Jarak Jauh di Instansi Pemerintah. Penelitian ini berlatar belakang oleh sistem kerja budaya kerja baru yang terjadi pada saat Covid-19, dimana sistem kerja ini dinilai berhasil dan cukup efektif yang berakibat pemerintah berwacana untuk melakukan sistem kerja jarak jauh bagi Aparatur Sipil Negara.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari tahu bagaimana sistem kerja jarak jauh yang dilakukan dan sedang berjalan di lingkungan pemerintahan dan bagaimana kesiapan dalam pelaksanaan *work from anywhere* serta menentukan efektivitas maupun kekurangan dan kelebihan dari sistem tersebut. Pada jurnal ini menggunakan metode penelitian data sekunder yang didapati dari berbagai sumber karya ilmiah data yang digunakan merupakan data kualitatif.

Hasil dari penelitian tersebut adalah dari berbagai karya ilmiah menunjukkan empat penelitian yang mengemukakan bahwasanya ada beberapa kelompok kegiatan selama bekerja yang cocok dengan sistem kerja jarak jauh dan adapula beberapa jenis pekerjaan yang tidak

cocok dengan sistem pekerjaan jarak jauh, sistem kerja jarak jauh bisa berjalan baik apabila organisasi tersebut bisa memperbarui sistem kerja yang dilakukan secara daring. Pemetaan jabatan merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan secara mendetail untuk menjadi tolak ukur dalam pelaksanaan sistem kerja ini.

Relevansi pada jurnal ini terhadap penelitian yang sedang peneliti lakukan adalah sama-sama mengkaji bagaimana sistem kerja jarak jauh yang akan dilakukan oleh pemerintahan, pada jurnal tersebut membahas bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi sistem kerja jarak jauh baik dari infrastruktur maupun teknologi pendukung dalam terealisasinya sistem kerja jarak jauh ini. Oleh sebab itu jurnal ini di anggap relevan untuk dijadikan referensi dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti karena sama-sama mengkaji bagaimana sistem kerja jarak jauh yang dilakukan pemerintah.

Rujukan kedua adalah jurnal yang ditulis oleh Musi Koriwatya, Endang Wirjatmi Trilestarib, Nita Nurliawatic (2022) yang berjudul *Work From Anywhere (WFA)* sebagai Cara Kerja Baru di Lingkungan Aparatur Sipil Negara, jurnal ini dilatar belakangi oleh sistem kerja baru di lingkungan pemerintahan munculnya pertanyaan ditengah masyarakat terkait sistem tersebut bagaimana Aparatur Sipil Negara terhadap pelayanan publik. Tujuan dari jurnal ini adalah untuk mengetahui apakah sistem WFA ini sudah saatnya diterapkan di lingkungan pemerintahan Indonesia penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan studi literatur dan pengamatan di lapangan secara langsung guna mendapatkan data yang relevan sesuai dengan tujuan dari jurnal ini.

Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa sistem WFA ini sudah bisa dilakukan di lingkungan pemerintahan Indonesia tetapi banyak yang harus dipersiapkan untuk mencapai sistem kerja ini dengan maksimal. Dari mulai sarana prasarana, kebijakan-kebijakan yang

mendukung terlaksananya sistem WFA regulasi khusus. Bahkan prosedur baru untuk mendukung sistem kerja ini berjalan.

Relevansi jurnal tersebut terhadap penelitian yang saya lakukan dimana sistem kerja *work from anywhere* tidak berbeda dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan terkait *Flexible Working Arrangement* dimana jurnal tersebut mengkaji apakah sistem *work from anywhere* sudah saatnya ditetapkan di lingkungan ASN mengingat pihak-pihak swasta sudah banyak yang melakukan sistem tersebut dimana baik *work from anywhere* maupun *Flexible Working Arrangement* merupakan sistem kerja baru yang dilakukan di lingkungan ASN yang sama-sama bertujuan untuk meningkatkan produktivitas ASN.

Rujukan ketiga merupakan jurnal yang ditulis oleh Ridwansyah, Albizzia Haura, Devi Safita Sari, Fadel Muhammad. AS, Hanum Vine Meilliza, Miftahussa'aroh, Noviana Rahmawati, Siti Syifa Azzhara, Sofyiani Insanil Kamiliah Nabsam, T. Iyven Trias (2022) dengan jurnal yang berjudul Implementasi *Work From Anywhere* (WFA) sebagai model sistem kerja masa depan ASN Indonesia. Jurnal ini dilatar belakangi oleh pandemi covid yang menuntut pemerintahan di dunia untuk adaptif dan inovatif dalam kondisi apapun. Pada saat pandemi terbentuk sistem WFH yang di anggap berjalan lancar, selanjutnya pemerintah mengkaji sistem kerja terbaru yang sama dengan *Work From Anywhere* (WFH) yaitu *Flexible Working Arrangement* (FWA).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengevaluasi terkait kebijakan *Flexible Working Arrangement* yang akan direalisasikan untuk Aparatur Sipil Negara di Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dengan teknik *Focus Group Discussion* (FGD) menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui berbagai sumber dan melakukan survei di dalam karya ilmiah buku konfrensi dan lain-lain.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya penyesuaian budaya organisasi dalam menghadapi pola kerja dan komunikasi fasilitas yang mendukung psikolog bagi pegawai untuk menghadapi tantangan penerapan *Flexible Working Arrangement*. Jurnal ini juga mengemukakan bahwasanya pemerintah sudah berperan aktif dalam terlaksananya sistem *Flexible Working Arrangement* bisa dilihat dari peraturan resmi yang mengatur tentang *Flexible Working Arrangement*.

Relevansi dalam jurnal ini terhadap penelitian yang sedang peneliti lakukan adalah kesamaan dalam pembahasan terkait skema kerja Aparatur Sipil Negara saat ini dari mulai keuntungan model hambatan saat melakukan WFA jurnal ini memaparkan faktor-faktor yang harus diperhatikan pemerintahan agar terealisasikannya sistem kerja *Flexible Working Arrangement*.

Rujukan keempat merupakan jurnal yang ditulis oleh Ita Hartatia, Arfinb (2020) dengan judul Strategi Pengembangan SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia Dalam Menghadapi Era Disrupsi 4.0. Latar belakang jurnal ini adalah kecerdasan buatan akan menggunakan pekerjaan manusia perkembangan sumber daya manusia sangat penting untuk mengatasi hambatan-hambatan yang ada. Dimana penelitian yang sedang peneliti lakukan juga tidak terlepas dari bagaimana SDM menghadapi era saat ini dari mulai sistem kerja maupun lingkungan kerja.

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana strategi pembangunan sumber daya manusia di Kemenkeu dalam menghadapi era disrupsi 4.0. dengan menghadirkan inovasi teknologi disrupsi yang menggabungkan batasan fisik, digital, dan biologis di semua sektor serta untuk mengetahui cara manusia hidup dan bekerja penelitian ini menggunakan jenis penelitian pendekatan yuridis normatif dan pendekatan perundang-undangan. Hasil penelitian ini menunjukkan Kemenkeu harus memiliki perubahan pola pikir untuk

siap beradaptasi dan perubahan dalam sistem kerja temuan lain pada jurnal ini adalah bahwasanya intruksi, pelatihan, dan strategi seperti perekrutan modifikasi sistem peluang, penghargaan tidak cukup efektif untuk meningkatkan kualitas SDM. Pemerintah harus mengadopsi berbagai macam mindset agar terciptanya sumber daya yang unggul, inovatif dan kreatif yang mampu melakukan revolusi dan beradaptasi dengan kemajuan teknologi yang pesat.

Relevansi penelitian ini dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan adalah sama-sama mengkaji strategi pembangunan sumber daya manusia dengan berlandaskan fisik, digital, biologis. Dan semua sektor ini keterkaitan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan yaitu sama-sama membangun sumber daya manusia.

Rujukan kelima pada penelitian ini adalah jurnal yang ditulis oleh Finia Rezkayani Mallafi, Anita Silvianita (2021) dengan judul Pengaruh *Flexible Working Arrangement* Dan *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Departement Internal Audit PT. Telkom Indonesia.TBK Bandung). Penelitian ini dilatar belakangi oleh manusia sebagai aset terpenting bagi seluruh organisasi manusia memiliki kehidupan pribadi dan kehidupan untuk bekerja yang harus sama-sama seimbang. Maka dari itu penerapan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA) dan *Work Life Balance* (WLB) dianggap bisa menjadi kunci kesenangan karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari WFA dan WBL terhadap karyawan terutama di Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif dengan pengambilan sampel jenuh dalam non-probability sampling. Lalu menggunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara dan studi kepustakaan serta melalui berbagi uji untuk mendapatkan validitas dan realibilitas.

Hasil dari penelitian ini adalah FWA memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan WLB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan pada departemen internal audit PT Telkom Indonesia. Hasil lain dari penelitian ini adalah karyawan yang melakukan *Flexible Working Arrangement* ada di tingkat pekerjaan yang baik, tetapi kinerja karyawan lebih fokus ketika melakukan pekerjaan secara langsung di perusahaan.

Relevansi artikel ini dengan penelitian yang sedang dilakukan terkait *Flexible Working Arrangement* dan *work life balance* dari hasil yang di kemukakan oleh jurnal ini bisa dijadikan acuan dalam penulisan jurnal yang sedang peneliti lakukan. Penelitian ini berfokus pada sebab akibat dari adanya *Flexible Working Arrangement* dimana banyak data yang bisa dijadikan sumber data bagi penulis.

Rujukan keenam merupakan jurnal yang ditulis oleh Ladianto Samsara (2021) dengan judul Manajemen Kinerja Dalam Kerangka *Flexible Working Arrangement*: Pengalaman Dari Pelaksanaan WFH, *Cascading of Daily Performance* jurnal ini dilatar belakangi oleh Covid-19 dimana pada saat pandemi banyak pembelajaran yang bisa di ambil salah satunya adalah aspek yang perlu di tingkatkan terkait manajemen kinerja perencanaan kinerja bahkan sampai dititik evaluasi manajemen kinerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan gambaran terkait kebutuhan kompetensi sumber daya manusia untuk bisa menyusun target kinerja secara mendetail dan terstruktur jurnal ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan menekankan pada keleluasaan untuk membahas tinjauan dari berbagai literatur. Hasil dari penelitian ini adalah kunci bahwa *Flexible Working Arrangement* adalah aspek perencanaan kinerja. Perencanaan kinerja disusun sampai ke tahap yang mendetail sampai kepada kinerja harian. Proses perencanaan dari awal sampai evaluasi untuk mendukung terciptanya *Flexible Working Arrangement* yang baik

perencanaan menjadi paling krusial, oleh sebab itu sebelum pelaksanaan *Flexible Working Arrangement* peningkatan kemampuan merencanakan pegawai menjadi salah satu prioritas yang harus dikaji.

Relevansi penelitian ini dengan penelitian yang sedang penulis lakukan terkait *Flexible Working Arrangement* dimana jurnal ini menganggap bahwa *Flexible Working Arrangement* mendapatkan pembelajaran dari *work from home (WFH)* yang dilakukan saat terjadinya wabah covid, jurnal ini menganggap *Flexible Working Arrangement* merupakan konsep untuk memberikan keseimbangan antara bekerja dengan kehidupan pribadi dengan memberikan ruang untuk bekerja dimana saja. Jurnal ini juga memberikan masukan untuk meningkatkan sarana infrastruktur komunikasi.

Rujukan ketujuh merupakan jurnal yang ditulis oleh Asri Nurlaeni, Slamet Heri Winarto (2023) dengan judul Pengaruh *Flexible Working Arrangement* dan disiplin Kerja Terhadap *Work Life Balance* pada Kaum Milenial di Jakarta Selatan. Latar belakang penelitian ini adalah sistem kerja dan keseimbangan kerja dan kebutuhan individu perusahaan yang melakukan sistem *Flexible Working Arrangement* merupakan perusahaan yang memenuhi kebutuhan keseimbangan kehidupan kerja. Guna meningkatkan produktivitas pekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang baik.

Tujuan dari jurnal ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Flexible Working Arrangement* dan Disiplin kerja terhadap *Work Life Balance* pada generasi milenial khususnya di Jakarta Selatan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif, statistika regresi, sampling, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah pengumpulan data survei melalui penyebaran kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan fleksibel kerja dapat memberikan dampak positif dan signifikan pada generasi milenial di Jakarta Selatan. Dari penelitian ini dapat menunjukkan bahwa mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang baik memiliki

manfaat yang signifikan bagi individu dan organisasi. Individu yang memiliki *work life balance* cenderung lebih bahagia, dan lebih produktif. Organisasi juga dapat memperoleh manfaat dari produktivitas yang lebih tinggi.

Relevansi dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan jurnal kali ini berfokus kepada bagaimana pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap *work life balance* kepada masyarakat khususnya kaum milenial yang saat ini menganggap bahwa pekerjaan, gaya (*life style*) dan kebutuhan hidup harus seimbang. Jurnal ini menggunakan metode penyebaran kuesioner, data ini bisa dijadikan sumber data bagi penulis untuk penelitian yang sedang dilakukan.

rujukan jurnal ke delapan merupakan jurnal yang ditulis oleh Dinda Daniarsyah, Nova Dwi Rahayu (2020), dengan judul Menuju Implementasi *Flexible Working Arrangement* Ideal Pasca Masa Covid-19 (Studi Praktek Terbaik Kementrian Kelautan Dan Perikanan). Latar belakang penelitain ini mencoba menganalisis penerapan pengaturan kerja fleksibel dan mengidentifikasi model dari *Flexible Working Arrangement* yang ideal. Penelitian berfokus pada penerapan *Flexible Working Arrangement* yang berjalan namun belum memiliki standar minimal *Flexible Working Arrangement* yang baik secara akademis maupun filosofi.

Relevansi untuk penelitian yang sedang penulis lakukan, karena jurnal ini berfokus kepada penerapan sistem *Flexible Working Arrangement*, penelitian ini juga mengidentifikasi faktor penyebab implikasi kepada yang berdampak sehingga mencapai tujuan atau keuntungan dari semua pihak. Penelitian ini mengemukakan keberhasilan WFH sangat bergantung pada dukungan perangkat keras seperti HP/Laptop dimana tidak terlepas dari soft/*hard* kompetensi. Hasil dari jurnal ini menyimpulkan bahwa penerapan WFA masih belum optimal hanya perpindahan antara tempat kerja saja dan cenderung terpaksa tanpa perencanaan yang matang

pegawai di anggap hanya terpaksa melakukan sistem kerja ini, karena membutuhkan akses internet yang baik.

Rujukan jurnal ke sembilan merupakan jurnal yang ditulis oleh Muhammad Aldy Pratama, Santoso Tri Raharjo (2023) dengan judul *Kenyamanan Lingkungan Kerja Work From Anywhere Meningkatkan Produktivitas Pekerja*. Latar belakang pada jurnal kali ini berfokus pada imbas dari wabah Covid-19 yang menimbulkan pola kerja baru yang biasa disebut *work from home* yang diperuntukan pemerintah guna menekan penyebaran penyakit yang ditimbulkan oleh wabah tersebut. Jurnal ini menganggap bahwa *work from home* memiliki dampak positif yang dirasakan karyawan, yang berakibat muncul sistem kerja yang hampir sama *work from anywhere*, Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka untuk melihat apakah ada kenyamanan lingkungan terhadap kenyamanan individu dalam pelaksanaan *work from anywhere* yang dari hasil tersebut bisa di jadikan bahan masukan untuk penelitian yang sedang penulis lakukan.

Hasil dari penelitian tersebut ketika seorang pegawai tidak merasakan kenyamanan dalam bekerja maka akan memberikan pengaruh terhadap kualitas dari pekerja tersebut. Kenyamanan di anggap menjadi aspek yang cukup penting dalam bekerja jurnal ini beranggapan bahwa *work from anywhere* berkaitan erat dengan kenyamanan pegawai mengingat sistem kerja ini bisa memilih dimana tempat untuk bekerja sesuai dengan keinginan pegawai.

Rujukan jurnal ke sepuluh merupakan jurnal yang ditulis oleh Nur Layli Fatikhatun Nissa, Sherly Amalia Fernanda, Wahyu Eko Pujiyanto (2023) dengan judul *Work From Anywhere Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh Soft Dan Hard Competency Di PT. Pos Indonesia Sidoarjo*. Latar belakang jurnal kali ini berfokus kepada aspek-aspek apa saja yang bisa memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja para pegawai dalam konteks *work from anywhere*. Jurnal ini melihat bagaimana pengaruh saat bekerja dari mana saja terhadap

kepuasan kerja dan meningkatkan kepuasan kerja dengan mengedepankan inisiatif dan kemandirian dari pegawai tersebut. Hasil dari jurnal ini bisa dijadikan sumber data untuk penulis untuk penelitian yang sedang dilakukan penulis.

Hasil dari jurnal ini *soft competency* terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang mengacu kepada kemampuan dari pekerja itu sendiri dari mulai, komunikasi, etika dalam bekerja dan kemampuan beradaptasi. Sedangkan *hard competency* tidak berpengaruh pada kepuasan kerja karena pada kenyataan pada beberapa perusahaan lebih mengutamakan *soft competency*.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian sebelumnya kebanyakan mendeskripsikan implementasi, analisis, strategi, kenyamanan lingkungan adapun yang sama membahas *Flexible Working Arrangement* dimediasi oleh *soft dan hard kompetensi*, memiliki perbedaan dimana jurnal tersebut melakukan penelitian di pihak swasta sedangkan penelitian kali ini berfokus pada sebuah instansi dimana instansi ini tidak terlepas dari pelayanan langsung terhadap masyarakat dan juga penelitian yang penulis lakukan memasukan data dimana responden memberikan asumsi terkait terlaksananya sistem kerja ini.

Penelitian ini mengkaji bagaimana pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara dimediasi oleh *soft dan hard kompetensi* di Badan Riset Dan Inovasi Nasional adapun sistem kerja ini di kaji melalui Peraturan Presiden Nomor 21 tahun 2023 mengenai ketentuan hari dan jam kerja sebuah instansi, lalu dikembangkan oleh BRIN mengenai mekanisme pembagian ruang kerja untuk aktivitas di lingkungan BRIN.

Adapun persamaan dalam penelitian ini adalah membahas latar belakang permasalahan yang sama terkait sistem kerja *flexible*. Secara akademis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kajian ilmu administrasi negara khususnya dalam sistem kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, serta diharapkan sebagai referensi civitas yang berguna

sebagai sumber-sumber yang memberikan informasi tambahan bagi peneliti sebagai bahan penelitian selanjutnya.

1.4.2 Signifikasi Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat dan kontribusi bagi penyelenggaraan sistem *Flexible Working Arrangement* guna mendukung tercapainya percepatan Reformasi Birokrasi yang sedang dilakukan di Indonesia khususnya bagi Aparatur Sipil Negara.

1. Manfaat Bagi Mahasiswa

Berbagai temuan dalam penelitian ini diharapkan bisa menjadi salah satu tujuan ataupun referensi penelitian lebih lanjut untuk mengembangkan ide-ide yang lebih baik lagi sebagai inspirasi dengan tema atau permasalahan yang sama untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Bagi Instansi Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang bermanfaat terutama dalam mendalami pengaruh sistem kerja *Flexible Working Arrangement* dari instansi terkait. Peneliti juga berharap hasil penelitian ini sebagai bahan evaluasi dan masukan bagi pemerintah secara khusus kepada BRIN terkait sistem kerja *Flexible Working Arrangement*.

3. Manfaat Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi dan pengetahuan baru, meningkatkan kredibilitas untuk membangun opini meningkatkan kepedulian masyarakat terhadap sebuah sistem baru di pemerintahan dan memberikan gambaran bagaimana kondisi yang akan di hadapi karena ini menyangkut pelayanan kepada masyarakat.

1.5 Sistematika Penulisan

Penjelasan dan pembahasan penulis tertuang dalam sistematika penulisan ini. Untuk menghasilkan pembahasan yang memberikan penjelasan yang komprehensif, penulis menyusun sistematika penulisan dengan cara sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Landasan penelitian diuraikan dalam bab ini. Hal ini mencakup sejarah masalah, perumusan masalah, dan tujuan penelitian. Bab ini juga mencakup sistematika penulisan dan pentingnya penelitian ini, yang dibagi menjadi dua kategori: akademis dan praktisi.

BAB II KERANGKA TEORI

Tinjauan umum tentang berbagai teori yang tercakup dalam penelitian ini diberikan dalam bab ini, termasuk teori-teori tentang implementasi, adaptasi, persepsi, Good Governance, dan pengembangan sumber daya manusia. Kerangka konseptual dan asumsi penelitian juga disertakan dalam bab ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Paradigma penelitian, metode, desain, strategi pengumpulan dan analisis data, jadwal penelitian, lokasi dan waktu penelitian, batasan penelitian, serta kriteria kualitas dan kebaikan penelitian dibahas dalam bab ini.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian akan dipaparkan pada bab ini, disertai dengan gambaran umum objek penelitian dan hasil penelitian dari rumusan masalah penelitian berdasarkan acuan teori dan temuan empiris.

BAB V KESIMPULAN

Temuan-temuan dari seluruh penelitian disajikan dalam bab ini, bersama dengan rekomendasi penelitian yang mencakup ide-ide (rekomendasi) untuk subjek penelitian dan untuk penelitian tambahan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku, jurnal, produk hukum, dan situs web yang menjadi rujukan dalam rangka menyelesaikan penelitian ini dicantumkan dalam bab ini.

LAMPIRAN

Hal-hal penting yang terkait dengan penelitian, termasuk protokol wawancara, instrumen penelitian, data yang mendukung penelitian, dan dokumentasi penelitian, disertakan dalam lampiran.