

***FLEXIBLE WORKING SPACE, BUDAYA KERJA BARU UNTUK
TINGKATKAN PRODUKTIVITAS DAN KINERJA ORGANISASI***
*Flexible Working Space, New Work Culture to Improve Organization Productivity
and Performance*

¹Erni Driyantini, ²Hanisa Rinda Putri Pramukaningtiyas, ³Yeni Khoirunnisa Agustiani

^{1,2,3} Universitas Gadjah Mada

e-mail : ¹driyantini.erni@mail.ugm.ac.id, hanisarinda2019@mail.ugm.ac.id,
yenikhoirunnisa@mail.ugm.ac.id

**INFORMASI
ARTIKEL**

Article history :

Dikirim :

17 Juni 2020

Revisi Pertama :

28 Oktober 2020

Diterima :

26 November 2020

Kata Kunci :

*flexible working, space
flexibility, work from
home, budaya kerja baru,
pandemi Covid-1*

Keywords :

*flexible working, space
flexibility, work from
home, new work culture,
Covid-19 pandemic.*

ABSTRAK

Covid-19 yang telah memakan korban lebih dari ribuan jiwa telah memberikan dampak pada kehidupan pada umumnya, mulai dari sosial, ibadah, pendidikan, hingga dunia kerja. Dampak terhadap dunia kerja adalah penerapan bekerja dari rumah atau *Work From Home* (WFH). WFH ini menjadi satu budaya kerja baru atau "*New Normal*" di Indonesia. Kementerian Keuangan menerapkan konsep WFH tersebut dengan merilis *Flexible Working Space* (FWS). Peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi diharapkan dari FWS ini. Penerapan FWS ini menghadapi sejumlah tantangan yaitu dapat meningkatkan konflik kerja-kehidupan dan adanya peningkatan tekanan kerja. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia harus mendukung pengalaman keadilan dengan kondisi hubungan kerja yang sangat fleksibel dan definisi fleksibilitas yang lebih jelas dibutuhkan agar tidak menyedatkan pegawai.

Abstract

Covid-19, which has added more victims than is owned, has resulted in life in general, ranging from social, worship, education, to the world of work. Impact on the world of work is the application of Work From Home (WFH). WFH has become a new work culture or "New Normal" in Indonesia. The Ministry of Finance issued the WFH concept by releasing Flexible Work Space (FWS). Increased productivity and organizational performance are expected from FWS. The application of FWS is a challenge that can increase work-life conflict and increase work pressure. Human Resource Management must support the experience of fairness with a very flexible work relationship, and a more definite resolution is needed to avoid misled employees.

A. PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah menyebabkan tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya pada sistem kesehatan masyarakat dan ekonomi global (McKibben & Fernando, 2020). Dampak terhadap dunia kerja adalah penerapan bekerja dari rumah. Untuk pertama kalinya dalam sejarah modern, pekerja pengetahuan di seluruh dunia dipaksa untuk bekerja dari rumah setiap hari melalui penguncian yang diberlakukan oleh pemerintah dan menghadapi banyak tantangan teknologi baru yang mungkin belum mereka siapkan. Kerja yang dipaksakan dari rumah tersebut berdampak pada orang-orang yang tidak pernah berkeinginan atau tidak diizinkan bekerja dari rumah karena kebijakan organisasi (Waizenegger et al., 2020). Pemerintah telah menerapkan jarak sosial melalui langkah-

langkah pengendalian pada banyak aspek masyarakat, khususnya mobilitas (Walker et al., 2020). Kehidupan sosial dan pekerjaan kita tiba-tiba telah berubah, dan banyak negara sedang mempertimbangkan tindakan penguncian (pemerintah memaksa orang untuk tinggal di rumah) atau jarak sosial (orang-orang yang tinggal pada jarak tertentu dari satu sama lain) untuk berlanjut sampai masa mendatang (Gallagher, 2020).

Penerapan *Work From Home* (WFH) pun menghadapi tantangan karena selain tidak semua jenis pekerjaan dapat dikerjakan dari rumah tetapi juga dihadapkan oleh hambatan seperti alat kerja, koordinasi, gangguan dari dalam rumah misalnya pekerjaan rumah tangga merawat anak, masalah jaringan dan lain sebagainya. Bekerja di ruang yang digunakan bersama dengan penghuni rumah lainnya, yang menyebabkan gangguan dan kesulitan untuk fokus pada tugas-tugas pekerjaan (Waizenegger et al., 2020). Kehidupan masyarakat yang serba dilakukan dari rumah ini kemudian menjadi "*New Normal*" atau aktivitas normal baru (Ahmad, 2020). Kondisi tersebut merupakan dampak dari pandemi.

Pandemi mengubah batas yang ada dan menantang praktik yang "biasa". Pandemi mengaburkan batas mikro, lintas domain yang membentuk perilaku kerja sehari-hari. Karena Covid-19 telah mendorong adopsi pekerjaan jarak jauh (Duffy, 2020), banyak orang bekerja dari rumah sambil menjalankan berbagai tuntutan non kerja, misalnya, membantu anak-anak belajar dari rumah, menjalankan tugas untuk anggota keluarga lanjut usia yang disarankan tinggal di rumah setiap saat, dan lain sebagainya. "*New Normal*" telah mengubah bisnis menjadi kasual di rumah, pertemuan langsung menjadi konferensi web, dan ruang sekolah tatap muka menjadi tugas online dan pelajaran virtual (Davis et al., 2020).

Pegawai yang berpengetahuan dipaksa untuk menggunakan teknologi dengan cara baru untuk melakukan pekerjaan mereka, terlibat dengan rekan kerja mereka, dikombinasikan dengan tekanan tambahan dalam mengelola lingkungan rumah yang mungkin tidak sesuai untuk tujuan kerja (Waizenegger et al., 2020). Karyawan menjadi lebih mahir dalam menggunakan alat kerja digital, yang membawa rutinitas dan kebiasaan baru ke dalam kehidupan mereka. Penting untuk diingat bahwa perangkat kerja digital dapat ditempa, mereka dalam fleksibilitas dan keterbukaan yang melekat di perusahaan saat mengaktifkan dan mendukung berbagai praktik kerja tanpa perlu penyesuaian teknis (Richter & Riemer, 2013). Perubahan-perubahan ini cenderung mempengaruhi hasil kerja dan karier individu dengan cara yang berbeda (Cho, 2020).

Secara teori, gagasan "fleksibilitas" mencakup sejumlah besar praktik kerja seperti pembagian tugas, "ruang fleksibel", "waktu fleksibel" dan bekerja di rumah (Burnett et al., 2011). Praktik kerja yang fleksibel telah diidentifikasi oleh pemerintah kontemporer sebagai elemen kunci dalam kebijakan keluarga dan ketenagakerjaan serta menunjukkan bahwa mereka umumnya ditafsirkan dan diberlakukan oleh politisi, organisasi dan karyawan sehubungan dengan keinginan untuk memfasilitasi peningkatan keseimbangan kehidupan kerja (Burnett et al., 2011). Himbuan Presiden tentang bekerja dari rumah ditindaklanjuti dengan Peraturan yang dikeluarkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui Surat Edaran Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah. Poin penting dari surat edaran tersebut adalah ASN dapat bekerja di rumah atau tempat tinggal namun ada dua level pejabat struktural tertinggi yang bekerja di kantor serta penundaan atau pembatalan penyelenggaraan kegiatan tatap muka dengan banyak peserta.

Tepat pada tanggal 15 Mei 2020, dalam berita Medcom.id Menteri Keuangan Republik Indonesia Sri Mulyani merilis Kebijakan *Flexible Working Space* (FWS) sebagai aktivitas normal baru (*New Normal*) pegawai Kemenkeu karena adanya Covid-19. Menurutnya keberadaan pandemi memberikan banyak pelajaran baru dan memaksa lingkungan untuk berubah dan beradaptasi dengan cepat. Kebijakan FWS yang diterapkan untuk pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan telah disahkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020. FWS ini merupakan pengaturan pola kerja pegawai yang memberikan fleksibilitas lokasi bekerja. Setelah pandemi Covid-19 berakhir konsep FWS yang merupakan sebuah terobosan penting ini kedepannya akan diberlakukan sebagai new normal di lingkungan Kementerian Keuangan.

Menurut Anderson dan Kelliher, opsi-opsi kerja yang fleksibel menawarkan kepada para karyawan suatu tingkat pilihan mengenai dimana dan seberapa banyak mereka bekerja. Biasanya opsi tersebut mungkin termasuk waktu kerja, kerja jarak jauh (biasanya dari rumah), jam kerja dikurangi atau waktu kerja yang terkompresi atau ditekan (Anderson & Kelliher, 2009). Hal ini diperkuat dengan Croucher dan Kelliher dalam Anderson dan Kelliher yang mengatakan bahwa bagi banyak

pengusaha, motivasi untuk memperkenalkan pekerjaan yang fleksibel adalah untuk meningkatkan daya tarik mereka di pasar tenaga kerja dan untuk membantu mereka merekrut dan mempertahankan staf berkualitas tinggi.

Prinsip utama pekerjaan yang fleksibel adalah pilihan karyawan, yang dapat menjadi faktor kontribusi dalam peningkatan keterlibatan karyawan. Para eksekutif telah mendapatkan kenyamanan bahwa pekerjaan terus berlanjut ketika karyawan mereka jauh secara fisik. Sebagai contoh yang menonjol, twitter.com mengumumkan bahwa karyawan mereka akan diizinkan untuk 'bekerja dari rumah selamanya' (Paul, 2020).

Menurut Anderson dan Kelliher (2009:14-15) kerja fleksibel atau *flexible working* dapat membangun komitmen, yaitu pekerja yang fleksibel memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi, ditunjukkan oleh kebanggaan mereka sebagai bagian dari organisasi dan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Karyawan merasa lebih berkomitmen dan loyal kepada atasan mereka karena pekerjaan yang fleksibel memungkinkan kebutuhan mereka dapat diakomodasi. Karyawan yang melakukan *flexible working* akan bekerja lebih keras daripada biasanya. Dalam hal ini, *flexible working* menuntut karyawan untuk menghabiskan waktu lebih lama saat bekerja di rumah. Organisasi yang menerapkan *flexible working* dipandang sebagai bagian penting dari strategi yang digunakan oleh departemen SDM untuk menarik kandidat terbaik dan mempertahankan karyawan yang dihargai.

Konsep *Flexible Working Space* (FWS) ini merupakan sebuah konsep yang baru bagi masyarakat kita dan seperti apa tantangan dalam penerapan FWS ini untuk kementerian atau lembaga negara lainnya. Paper ini akan membahas konsep FWS dan penerapannya untuk organisasi pemerintah.

B. METODE

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mengenai berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya, yang dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan membantu perusahaan untuk mencapai keseluruhan sasaran-sasarannya secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer mengenai aspek-aspek yang terkait manusia sebagai karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga bisa diartikan sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.

Sulistiyani dan Rosidah (2003) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material atau non financial) didalam suatu organisasi bisnis yang dapat diwujudkan eksistensi organisasi. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem manajemen yang sengaja dirancang untuk memastikan bahwa potensi atau bakat individu dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien. Pengembangan individu tersebut dimaksud untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan organisasi (Robbins, 2006).

Mengelola sumber daya manusia merupakan proses menentukan orang-orang yang tepat untuk bekerja berbagai kegiatan perusahaan. secara umum sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Dibentuknya satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan. Dengan kualitas sumber daya manusia yang

baik, perusahaan akan mampu menjawab setiap tantangan di masa depan, dan memiliki pekerja yang baik merupakan alat yang berharga bagi peningkatan produktivitas, untuk itu perlu dibutuhkan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia.

Konsep Konsep *Flexible Working Space* (FWS)

Terdapat banyak interpretasi tentang fleksibilitas dengan konteks organisasi yang terbagi kedalam tiga perspektif. Perspektif pertama adalah perspektif strategis dimana organisasi mendesain kembali struktur organisasinya. Yang kedua adalah munculnya masalah tentang keseimbangan kehidupan dan kerja, didorong oleh karyawan yang ingin dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka serta pengusaha yang ingin mempertahankan staf inti dan meningkatkan perekrutan secara keseluruhan (Dex & Scheibl, 1999). Perdebatan ini telah diambil oleh Pemerintah (DfEE, 2000) yang berusaha mendorong pengusaha untuk mengadopsi kebijakan ketenagakerjaan yang lebih fleksibel. Termasuk dalam inisiatif ini adalah fleksibilitas dalam jam kerja, kemampuan mengambil cuti untuk memenuhi tujuan pribadi, dan memungkinkan staf untuk bekerja dari rumah (Hogarth et al., 2000). Perspektif ketiga fleksibilitas organisasi berhubungan dengan dimana dan ketika orang bekerja terlepas dari kontrak kerja mereka. Fokus dari topik ini adalah pada perubahan pola kerja dimana individu didorong diizinkan untuk bekerja pada waktu dan tempat yang paling tepat untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan individu (McGregor and Then, 1999; Gibson, 2003).

Memang pekerjaan yang fleksibel lebih berhasil ketika kekuatan pendorong bukan ruang dan penghematan biaya tetapi penekanan diberikan pada manfaat lain (Oseland et al., 2012). Pengaturan kerja yang fleksibel telah diidentifikasi sebagai salah satu cara penting untuk menyeimbangkan pekerjaan dan komitmen lainnya (Russell et al., 2009). Deskripsi fleksibilitas dalam ruang fisik konsisten dengan gagasan bekerja dari rumah. Keinginan akan ruang fleksibel menggambarkan bahwa pekerjaan juga tidak lagi dipandang sebagai tempat (Cowan & Hoffman, 2007). Menurut Gibson dari perspektif organisasi ada tiga jenis fleksibilitas (Gibson, 2003):

1. Fleksibilitas kontrak: staf dipekerjakan pada berbagai kontrak termasuk kontraktor outsourcing, kontak jangka tetap dan konsultan wiraswasta;
2. Fleksibilitas waktu: staf bekerja pada waktu yang sesuai dengan pemberi kerja dan karyawan;
3. Fleksibilitas lokasi: staf bekerja di lokasi yang paling tepat seperti bekerja di rumah, di lokasi klien, di kantor satelit, dan lingkungan non kantor lainnya.

Skryme berpendapat bahwa 3 jenis fleksibilitas tersebut berbeda dengan prinsip pengaturan kantor konvensional (Skryme, 1994). Berikut prinsip dari pengaturan kantor konvensional:

1. Tempat Kerja: tempat kerja fleksibel dan tidak diperbaiki. Sumber daya dapat dibagikan daripada pribadi. Karena itu, pertimbangan harus diberikan pada pengaturan penyimpanan dan artefak pribadi;
2. Waktu: banyak jenis pekerjaan fleksibel melibatkan bekerja di zona waktu atau jam kerja yang fleksibel. Hal ini membutuhkan manajemen waktu yang efektif dan sarana yang efektif untuk menyerahkan dan mengoordinasi pekerjaan. Sistem komputer biasanya mendukung kebutuhan ini;
3. Komunikasi: tetap berkomunikasi, terlepas dari lokasi kerja dan waktu kerja membutuhkan sistem penanganan pesan yang lebih canggih. Prosedur dalam tim kerja perlu dikembangkan dan dipahami dengan baik;
4. Hubungan: sifat *peer to peer* ke hubungan manajer berubah. Kontak insidental atau pertemuan ad hoc yang terjadi di lingkungan kantor informal mungkin memerlukan pengganti telekomunikasi;
5. Teknologi: layanan dukungan teknologi dan ke rumah mungkin tidak berkembang sebaik di kantor. Tim pendukung sistem informasi harus peka terhadap kebutuhan baru;
6. Keamanan: pertimbangan keamanan menjadi sangat penting dengan meja bersama atau pekerjaan yang dilakukan di rumah. Dengan perencanaan yang matang, mereka biasanya dapat dikelola;
7. Gaya Manajemen: gaya manajemen dalam lingkungan kerja yang fleksibel harus menjadi salah satu pemberdayaan daripada kontrol;

8. Keterampilan baru: ada pergeseran keterampilan dari orang-orang yang murni tugas yang berkaitan dengan orang-orang yang bersifat operasional dan pribadi. Ini termasuk penanganan teknologi komunikasi baru, perencanaan alur kerja, dan pengembangan jejaring sosial baru.

Kinerja Organisasi

Chaizi Nasucha dalam Fahmi (2013:3) mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. Sedangkan Callahan dalam Keban (2014:211) menyebutkan bahwa kinerja organisasi menggambarkan sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerjanya terdahulu (previous performance), dibandingkan dengan organisasi lain (benchmarking), dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.

Dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja organisasi menggambarkan efektifitas sebuah organisasi dalam memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhannya serta bagaimana meningkatkan kemampuan organisasi tersebut. Efektif atau tidaknya sebuah organisasi dalam memanfaatkan sumberdayanya ketika organisasi tersebut memenuhi kebutuhan maka itulah kinerja mereka, jika efektif maka kinerja organisasi tersebut dibidang baik namun sebaliknya jika terjadi inefektifitas maka kinerja organisasi tersebut kurang baik.

Budaya Kerja

Budaya kerja, merupakan kelompok pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik. Adapun pengertian budaya kerja menurut Nawawi (2003:65) adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran dengan kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Dari uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Adapun menurut Prasetya (2001:13) budaya kerja diartikan sebagai suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi

Produktivitas Kerja

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai/karyawan di suatu instansi/perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan baik hubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Menurut Sutrisno (2011) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu faktor yang ada pada

diri individu seperti umur, temperamen, keadaan fisik individu, kelemahan dan motivasi. Faktor yang diluar individu, seperti kondisi fisik seperti suara, penerangan, waktu istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial dan keluarga. Yuniarsih (2013:159) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor internal dan eksternal. Secara lebih rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Faktor Internal

- a. Komitmen kuat terhadap visi dan misi institusional;
- b. Struktur dan desain pekerjaan;
- c. Motivasi, disiplin dan etos kerja yang mendukung ketercapaian target;
- d. Dukungan sumber daya yang bisa digunakan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas;
- e. Kebijakan perusahaan yang bisa merangsang kreativitas dan inovasi;
- f. Perlakuan menyenangkan yang bisa diberikan pimpinan dan/atau rekan kerja;
- g. Praktik manajemen yang diterapkan oleh pimpinan;
- h. Budaya organisasi/kerja, dan lingkungan kerja yang ekonomis;
- i. Kesesuaian antara tugas yang diemban dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, keahlian, dan keterampilan yang dikuasai;
- j. Komunikasi antar individu dalam membangun kerja sama.

2. Faktor Eksternal

- a. Peraturan perundangan, kebijakan pemerintah, dan situasi politik;
- b. Kemitraan (*networking*) yang dikembangkan;
- c. Kultur dan mindset lingkungan sekitar organisasi;
- d. Dukungan masyarakat dan stakeholder secara keseluruhan;
- e. Tingkat persaingan;
- f. Dampak globalisasi.

Penulisan artikel ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Bogdan & Taylor sebagaimana dikutip Moleong (2014:4) mengemukakan bahwa metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Dalam hal ini, peneliti menggunakan metode kualitatif untuk mendapatkan gambaran secara holistik mengenai konsep *Flexible Working Space* dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

Data dalam artikel ini bersumber dari data sekunder dan teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah menggunakan studi literatur atau kepustakaan. Menurut Sarwono (2006:225), studi pustaka yaitu bersumber dari hasil bacaan literatur atau buku-buku atau data terkait dengan topik penelitian. Dalam artikel ini, studi pustaka yang dilakukan penulis adalah dengan cara mengumpulkan data dan informasi dengan membaca buku-buku, artikel, jurnal, publikasi majalah, publikasi berita, perundang-undangan dan catatan lainnya yang berhubungan dengan konsep *Flexible Working Space* (FWS).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

***Flexible Working Space* (FWS) di Kementerian Keuangan Republik Indonesia**

Arahan untuk bekerja dari rumah memunculkan gagasan baru tentang adanya *flexible working space* bagi para pegawai. Salah satu Kementerian yang membuat terobosan untuk sistem *flexible working space* atau FWS adalah Kementerian Keuangan. Menurut Menteri Keuangan, Sri Mulyani dalam artikel djkn.kemenkeu.go.id yang ditulis oleh Dewayani (2020), masa pandemi Covid-19 merupakan momentum untuk mendapatkan banyak pelajaran baru. Sehingga keberadaannya menuntut banyak pihak untuk melakukan perubahan dan adaptasi dengan cepat. Hal ini mendorong adanya upaya untuk menciptakan budaya baru melalui sistem kerja yang bersifat fleksibel atau yang disebut dengan *flexible working space*. *Flexible Working Space* merupakan konsep kerja tanpa terikat kantor atau pengaturan pola kerja pegawai yang memberikan fleksibilitas lokasi bekerja selama periode tertentu (Idris, 2020). *Flexible Working Space* akan menjadi aktivitas normal baru (*new normal*) bagi pegawai

Kemenkeu pasca pandemi Covid-19. Keberadaan pandemi Covid-19 memberikan banyak pelajaran baru dan memaksa lingkungan untuk berubah dan beradaptasi secara cepat (Miftahudin, 2020).

Menurut Prasetya & Cardima (2020), terdapat dua variabel yang menjadi faktor pendukung dalam membangun ekosistem kebijakan fleksibilitas tempat kerja atau *Flexible Working Space*, kedua variabel tersebut yaitu inovasi dan teknologi. Dalam mencapai tujuan organisasi, suatu inovasi dalam birokrasi akan selalu menjadi variabel yang terpenting, hal ini memiliki pengaruh yang sangat penting ketika akan diterapkan kebijakan *Flexible Working Space* (FWS). Singkatnya, kebijakan FWS tidak akan berhasil jika SOP yang ada pada birokrasi masih menggunakan pola tradisional dimana pegawai diharuskan datang ke kantor. Mengutip pernyataan Purwanto (2019), birokrasi yang *agile* dan inovatif sangat dibutuhkan pada era VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous*). Suatu birokrasi perlu mengubah cara kerja birokrasi gaya lama ke cara kerja birokrasi yang baru yaitu yang lebih terbuka, adaptif, dan juga responsif terhadap perubahan. Oleh karena itu, inovasi dalam birokrasi menjadi sangat penting demi terlaksananya fleksibilitas tempat kerja. Hal ini juga didukung oleh pendapat Muhadjir Darwin dalam Prasetya & Cardima (2020), bahwa birokrasi sebagai motor penggerak suatu pemerintahan memiliki peran yang sangat vital dalam menopang eksistensi negaranya dalam lingkup persaingan global. Oleh karena itu, inovasi menjadi salah satu hal penting yang harus terus dilakukan, terutama pada kondisi normal baru atau pasca Covid-19.

Variabel yang kedua menurut Prasetya & Cardima (2020) yaitu teknologi, dimana teknologi ini menjadi hal yang tidak bisa dipisahkan dari kebijakan *Flexible Working Space* (FWS). Dengan adanya dukungan teknologi, pegawai dapat melaksanakan fleksibilitas kerja dengan baik dan optimal. Oleh karena itu, *Flexible Working Space* (FWS) sangat erat kaitannya dengan transformasi digital untuk merespon perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang menuntut organisasi publik maupun privat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Implementasi FWS sebagai pola kerja baru merupakan solusi jangka panjang yang adaptif untuk menghadapi "*new normal*" dan tantangan birokrasi ke depan dengan berdasar adanya komitmen pemimpin, perubahan budaya organisasi, dan infrastruktur yang memadai. Terkait dengan konsep kepemimpinan, Montgomery dalam Caiden (1969) menyatakan bahwa reformasi birokrasi membutuhkan komitmen dari seorang pemimpin yang memiliki otoritas untuk melakukan perubahan. Menurut suara.com sebagai contoh Kemenkeu pada tahun 2018, Menteri Keuangan Sri Mulyani mengeluarkan KMK Nomor 452/KM.1/2018 untuk membentuk kelompok kerja (Pokja) TEAM Finance yang terdiri dari tim pengarah dan tim pengelola untuk mempersiapkan transformasi digital yang akan dilakukan di lingkungan Kemenkeu. *Leaders Offsite Meeting* (LOM) yang melibatkan menteri, wakil menteri, beserta seluruh pimpinan unit eselon I juga telah dilaksanakan.

Pertemuan tersebut kemudian berhasil menciptakan visi baru Kemenkeu sebagai penggerak utama pertumbuhan ekonomi Indonesia yang produktif, kompetitif, inklusif, dan berkeadilan di abad ke-21, tentunya berbagai hal telah dipertimbangkan seperti era revolusi industri 4.0, inovasi, nilai dan budaya Kemenkeu, pengembangan proses bisnis, pengelolaan SDM, dan sebagainya. Kesepahaman yang dihasilkan melalui LOM kemudian dikaji kembali oleh setiap unit eselon I dan disempurnakan melalui pembahasan bersama *Steering Committee Meeting* RBTK, hingga akhirnya ditetapkan melalui KMK Nomor 302/KMK.01/2019. Kebijakan yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan bagi masyarakat serta mendorong efisiensi proses bisnis tersebut juga memperhatikan aspek *sustainability*, oleh sebab itu implementasinya disesuaikan dengan nilai dan budaya organisasi Kemenkeu. Berdasarkan hal tersebut, terlihat bahwa menteri, wakil menteri, serta jajarannya memiliki komitmen untuk meningkatkan Kemenkeu sebagai institusi yang unggul melalui strategi dan pendekatan yang baru, serta menciptakan pegawai yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan. Tindakan yang dilakukan oleh pimpinan Kemenkeu juga terkait dengan konsep kepemimpinan visioner, yakni pemimpin yang dapat menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik untuk meningkatkan keadaan organisasi saat ini. Motivasi dan arahan yang menekankan pada usaha bersama anggota organisasi juga dilaksanakan guna mencapai visi dan tujuan kerja.

Terkait dengan budaya organisasi, reformasi birokrasi dapat terjadi apabila terdapat perubahan paradigma, prosedur birokrasi, dan perilaku dari birokrat itu sendiri guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Menurut Neo dan Chen (2007), salah satu kunci penting dari keberhasilan reformasi birokrasi adalah *Embedding culture* atau penanaman budaya. Dengan demikian, *flexible working space* akan berhasil jika mind set pegawai berubah. FWS yang saat ini diimplementasikan bukanlah suatu kebijakan yang mendadak sebagai respon atas pandemi COVID-19, melainkan bagian dari

transformasi digital yang terencana dan terstruktur yang merupakan hasil dari komitmen para pemimpin (Ghina, 2020). Oleh sebab itu, kebijakan ini tidak terlepas dari agenda besar “The New Thinking of Working”, yaitu penguatan budaya organisasi yang bertujuan untuk menciptakan budaya kerja yang adaptif, berintegritas, dan berbasis digital guna meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai. Penguatan budaya ini juga terkait dengan *trust, work life balance, agility organization, dan collaborative*, secara khusus melalui FWS diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, efisiensi waktu dan biaya, serta meningkatkan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan secara organisasi maupun individu pegawai.

Terkait dengan dukungan secara fisik, yakni sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung kegiatan kinerja. Penyediaan sarana prasarana merupakan bentuk dari *employee-friendly policies* sebagaimana Berman, Bowman, West, dan Van Wart (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman merupakan bentuk dukungan manajemen kinerja yang dapat menjaga produktivitas pegawai, salah satunya melalui penerapan *telecommuting* atau secara khusus disebut FWS. Oleh sebab itu, infrastruktur teknologi sangat dibutuhkan untuk mendukung implementasi FWS sehingga produktivitas dan kinerja pegawai tetap terjaga meski pegawai tidak bekerja dari kantor. Sosialisasi terkait dengan mengubah stereotip pegawai terhadap penggunaan teknologi juga telah dilaksanakan agar pegawai lebih siap menghadapi situasi yang baru, misalnya penggunaan aplikasi naskah dinas elektronik yang oleh sejumlah pegawai masih dianggap hanya menambah beban kerja, namun sejatinya melalui penerapan aplikasi tersebut, para pegawai akan dimudahkan dalam membuat surat atau nota dinas langsung melalui *gadget* pribadi.

Implementasi FWS di lingkungan organisasi maupun perusahaan sejatinya tidak dapat dipisahkan dari gambaran besar transformasi digital yang merupakan reformasi birokrasi dalam menghadapi perkembangan zaman. FWS tidak dimaknai secara sempit sebagai perubahan tempat kerja sebagai solusi sementara karena adanya pandemi COVID-19 atau keadaan mendesak lainnya yang menyebabkan pegawai tidak dapat bekerja di kantor, namun lebih luas hal ini merupakan upaya untuk mempersiapkan insitusi kelas dunia yang adaptif dan modern. Keberhasilan implementasi FWS sangat berkaitan dengan komitmen pemimpin terhadap pencapaian visi organisasi, perubahan *mindset* pegawai dan budaya organisasi, serta pemanfaatan infrastruktur teknologi guna menunjang efisiensi kegiatan untuk mengatasi perubahan, peluang dan tantangan yang terjadi baik skala nasional, regional, dan global untuk mewujudkan suatu organisasi atau perusahaan yang lebih efektif dan efisien serta mampu meningkatkan pelayanan dan kepuasan setiap *stakeholder* dan masyarakat.

Salah satu majalah resmi yang diterbitkan oleh Kementerian Keuangan yang bertajuk “Merengkuh Kebaruan, Mewujudkan Kesempurnaan” juga didalamnya membahas mengenai *Flexible Working Space* (FWS) yang berisi gagasan-gagasan dari para ahli di bidangnya. *Flexible working space* (FWS) merupakan bagian dari New Thinking of Work (NTOW), yaitu perubahan mindset dan budaya dalam cara berpikir dan bekerja sebagai sebuah institusi publik. Dalam hal ini, penting untuk ada keseimbangan antara pembangunan infrastruktur dan manusia sehingga dapat saling melengkapi. Seluruh komponen perlu dipersiapkan dengan baik seperti teknologi, struktur organisasi, kebijakan SDM, dan proses bisnis. Ada dua aktivitas utama dalam NTOW, yaitu penerapan Activity Based Workplace (ABW), serta eksplorasi kebijakan Flexible Working Space (FWS) dan Flexible Working Hour (FWH) termasuk remote working dan Work From Home (WFH) untuk mendorong produktivitas kerja dan work life balance di era digital ini. Selain itu Kemenkeu juga melakukan office automation serta pengembangan organisasi dan SDM yang adaptif dengan perkembangan zaman.

Dalam majalah Kemenkeu yang memiliki sebutan “Media Keuangan Transparansi Informasi Kebijakan Fiskal” tersebut, dijelaskan oleh Sudarto (2020), Staf Ahli Bidang Organisasi, Birokrasi dan Teknologi Informasi selaku Ketua Pelaksana Harian TRBTCP (CTO), bahwa kematangan organisasi adalah hal yang fundamental dalam flexible working. Kematangan organisasi yakni seberapa jauh sistem arahan leadership dan strateginya. Secara sederhana hal ini juga dapat dilihat dari seberapa jauh tingkatan leadership dalam suatu organisasi itu terpusat atau terdistribusikan. Selain kematangan organisasi, kematangan individu juga menjadi hal yang sangat penting dalam melaksanakan flexible working space, hal ini diungkapkan oleh satu Psikolog yang ikut menyumbang gagasannya dalam majalah resmi Kemenkeu, yaitu Alexander Sriewijono (2020).

Flexible Working Space juga telah diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 223/KMK.01/2020 Tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (Flexible Working Space) di Lingkungan Kementerian Keuangan. Dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 tersebut dijelaskan secara lebih rinci bahwa yang dimaksud dengan flexible

working space adalah pengaturan pola kerja pegawai yang memberikan fleksibilitas lokasi bekerja selama periode tertentu dengan memaksimalkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan dan menjaga produktivitas pegawai serta menjamin keberlangsungan pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan. Ada beberapa ketentuan yang harus diperhatikan dalam melaksanakan *Flexible Working Space* di Kementerian Keuangan, yaitu antara lain:

1. Pegawai yang dapat melaksanakan FWS yaitu Pegawai Negeri Sipil, Non Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja di lingkungan Kementerian Keuangan;
2. Kriteria pekerjaan yang diprioritas untuk melaksanakan FWS yaitu yang memiliki tugas dan fungsi terkait dengan:
 - a. perumusan kebijakan atau rekomendasi kebijakan;
 - b. pekerjaan yang tidak berhubungan secara langsung/tatap muka dengan pengguna layanan baik internal maupun eksternal Kementerian Keuangan; dan/atau
 - c. pekerjaan yang dapat dilakukan dengan menggunakan fasilitas daring (online).
3. Masing-masing Unit Eselon I/Unit Organisasi Non-Eselon dapat menetapkan kriteria lainnya setelah mendapat rekomendasi dari Sekretaris Jenderal disampaikan melalui Naskah Dinas yang ditandatangani oleh Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan untuk dan atas nama Sekretaris Jenderal;
4. Pegawai yang dapat melaksanakan FWS harus memenuhi seluruh kriteria sebagai berikut:
 - a. memiliki Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP) paling rendah bernilai "baik" untuk satu tahun penilaian sebelumnya;
 - b. tidak sedang dalam proses pemeriksaan terkait dengan pelanggaran disiplin atau tidak sedang menjalani hukuman disiplin berdasarkan ketentuan yang berlaku; dan
 - c. dapat bekerja secara mandiri, bertanggung jawab, berkomunikasi efektif dengan atasan, rekan kerja dan pihak lain serta responsif terhadap instruksi penugasan.
5. Pelaksanaan FWS dilakukan di luar kantor kedudukan pegawai yang bersangkutan dengan lokasi, meliputi:
 - a. uang kerja bersama (*open space*) pada unit kerja di lingkungan Kementerian Keuangan yang telah menerapkan konsep tempat kerja berbasis aktivitas (*activity based workplace*);
 - b. rumah/tempat tinggal pegawai (*work from home*); atau
 - c. lokasi lain yang memiliki sarana dan fasilitas penunjang pelaksanaan FWS sepanjang tidak membahayakan keamanan, kesehatan, keselamatan, dan mencemarkan nama baik pegawai dan organisasi.
6. Jumlah maksimal pegawai yang dapat melaksanakan FWS dan batas waktu pelaksanaan FWS ditentukan oleh kebijakan:
 - a. Menteri Keuangan, dalam hal FWS dilaksanakan oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya/pimpinan setingkat pada Unit Organisasi Non-Eselon;
 - b. Pejabat Pimpinan Tinggi Madya/pimpinan setingkat pada Unit Organisasi Non-Eselon, dalam hal FWS dilaksanakan oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama/pimpinan setingkat pada Unit Organisasi Non-Eselon dan pegawai lain di unit yang bersangkutan;
 - c. Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama/pimpinan setingkat pada Unit Organisasi Non-Eselon, dalam hal FWS dilaksanakan oleh Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, pelaksana/pejabat setingkat pada unit organisasi non-eselon dan/atau pegawai lain di unit yang bersangkutan; dan
 - d. Kepala Satuan Kerja setingkat Eselon III, dalam hal FWS dilaksanakan oleh Pejabat Pengawas, pelaksana dan/atau pegawai lain di unit yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan prinsip keadilan, proporsionalitas, ketertiban, efektivitas pelaksanaan tugas, fungsi, dan keberlangsungan layanan unit kerjanya.

Dalam Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 223 Tahun 2020 juga dijelaskan bahwa dalam pelaksanaannya, pegawai tidak bisa dengan mudah untuk melakukan *flexible working space* karena harus mendapatkan izin melalui prosedur yang telah ditetapkan. Untuk bisa mendapatkan izin FWS,

pegawai Kemenkeu harus menyampaikan usulan kepada atasan langsung disertai pertimbangan dan rencana pelaksanaan FWS yang meliputi lokasi, durasi, dan rencana kerja mereka. Selanjutnya, atasan dapat memberikan persetujuan FWS atau menolak usulan yang diajukan oleh pegawai. Jika disetujui, maka akan dilanjutkan dengan pengajuan surat tugas FWS kepada pejabat yang berwenang. Selama pelaksanaan FWS, pegawai juga harus melakukan presensi sesuai dengan penugasan, menyusun rencana kerja harian dan melaporkan realisasinya kepada atasan secara langsung. Dalam hal ini, tugas seorang atasan adalah melakukan pemantauan dan evaluasi kepada bawahannya. Sementara itu, hasil evaluasi tersebut akan dijadikan pertimbangan dalam memberikan persetujuan FWS selanjutnya bagi pegawai yang bersangkutan.

Selama pelaksanaan FWS, pegawai Kemenkeu tetap menerima gaji, tunjangan kinerja, uang makan, dan fasilitas lainnya sesuai ketentuan yang berlaku. Covid-19 membawa perubahan pada pola kerja setiap kementerian maupun lembaga, dalam hal ini seperti halnya *Flexible Working Space* (FWS) dilakukan dengan memaksimalkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan dan menjaga produktivitas pegawai. FWS sendiri diberlakukan untuk seluruh pegawai di Kementerian Keuangan baik PNS, non-PNS, maupun PPPK. Sementara itu, beberapa jenis pekerjaan yang diprioritaskan untuk dapat melakukan sistem kerja yang fleksibel adalah bagian perumusan kebijakan dan rekomendasi kebijakan dimana mereka tidak diwajibkan untuk bertatap muka secara langsung dengan pengguna layanan, selain itu juga pekerjaan mereka dapat dilakukan secara online (Apriliyanti & Paramusinto, 2020).

Penerapan kebijakan *Flexible Working Space* (FWS) tentunya akan memunculkan perubahan pola kerja baru pegawai dari pola kerja sebelumnya. Menurut Rizkinaswara (2020), apabila kebijakan *Flexible Working Space* (FWS) ini diterapkan, maka akan terjadi penyesuaian tren cara bekerja antara lain:

1. Munculnya jenis pekerjaan baru, yaitu seperti munculnya struktur organisasi dan tipe pekerjaan baru guna mengakomodasi keperluan banyak orang dan perubahan teknologi yang sangat cepat.
2. Adanya tenaga kerja yang multigenerasi dan beragam
3. Terciptanya kebebasan dalam memilih lokasi untuk mengerjakan tugas kantor dengan waktu yang fleksibel.
4. Pegawai memiliki kontrol yang lebih besar untuk meningkatkan karier pekerjaannya.
5. Efisiensi pekerjaan karena teknologi dapat membuat pekerjaan menjadi lebih sederhana.
6. Semakin masifnya akses dan pengolahan data yang dapat berpengaruh pada perilaku dan kualitas pekerja.

Selain itu, Rizkinaswara (2020) juga mengungkapkan, bahwa dalam penerapan *Flexible Working Space* (FWS), terdapat tiga prinsip utama yang harus dilakukan, diantaranya adalah pendokumentasian proses kerja pegawai, rapat efektif, dan tetap menjaga komunikasi informal. Pertama, dokumentasi proses kerja. Saat bekerja secara langsung, pegawai dapat berkomunikasi dengan mudah dengan rekan kantornya, namun saat pelaksanaan FWS, momen tersebut diganti dengan dokumentasi dirinya saat bekerja di lokasi manapun. Hal ini juga dilakukan agar pegawai dapat selalu menerima informasi-informasi terbaru dan valid. Pendokumentasian juga berupa dokumentasi keputusan-keputusan yang diambil secara lengkap dan rinci, terstruktur, dan dapat dengan mudah diakses oleh teman kantornya. Hal-hal tersebut sangat penting untuk dilakukan agar tidak ada satupun pegawai yang tidak mendapatkan informasi, selain itu dengan adanya pendokumentasian proses kerja, maka akan membuat pekerjaan menjadi semakin efisien karena semua data sudah tercatat secara lengkap.

Kedua, rapat efektif. Rapat yang efektif berkaitan erat dengan prinsip yang pertama yaitu dokumentasi proses kerja. Ketika pegawai melakukan dokumentasi proses dengan baik, maka pegawai tidak akan menemukan kesulitan saat melaksanakan rapat secara online. Kunci dari terlaksananya rapat yang efektif adalah dengan melakukan penyusunan agenda dengan jelas, membagikan bahan sebelum rapat agar dapat dipelajari oleh seluruh pegawai, membuat catatan rapat yang dapat diakses oleh seluruh pegawai selama dan setelah rapat, serta melakukan pembagian tugas secara jelas dan tercatat. Ketiga, menjaga komunikasi informal, hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan komunikasi yang baik antar pegawai agar tercipta kolaborasi dan membangun rasa percaya dan saling mendukung satu sama lain. Komunikasi informal harus dilakukan agar pegawai dapat membahas hal-hal diluar pekerjaan tanpa dicampuradukkan dengan pembahasan tentang pekerjaan mereka. hal ini

tentunya dapat meringankan beban mereka satu sama lain karena tidak hanya membahas masalah pekerjaan kantor saja. Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut maka pelaksanaan *Flexible Working Space* (FSW) dapat berjalan dengan baik sesuai dengan sistem yang ada.

Adopsi *Flexible Working Space* (FWS): Peluang dan Tantangan

Peluang

Fleksibilitas pekerjaan biasanya memberikan kelonggaran waktu kerja yang lebih banyak dan dapat mendorong para karyawan memiliki inisiatif kerja atau memunculkan ide-ide kreatif dalam menjalankan suatu aktivitas serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan tidak tergantung dengan perintah atasan. Menurut data Biro SDM Kemenkeu 2020, pegawai yang ada di Kementerian Keuangan Republik Indonesia memiliki jumlah yang cukup besar yaitu mencapai 81.412 pegawai yang tersebar pada 34 Provinsi di seluruh wilayah Indonesia. Sementara itu, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan Unit Eselon I Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang memiliki jumlah pegawai terbesar yaitu dengan total 45.948 pegawai dan jumlah pegawai terbesar kedua adalah DJBC sebanyak 16.685 pegawai (Hartati & Arfin, 2020). Dengan adanya kuantitas SDM yang begitu banyak, tentunya Kementerian Keuangan juga membutuhkan kualitas SDM yang baik, hal ini salah satunya dapat didukung dengan sistem kerja yang fleksibel bagi para pegawainya. Pegawai yang bekerja secara fleksibel, biasanya memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. Kepuasan dalam bekerja secara otomatis akan menciptakan komitmen yang tinggi dan meningkatkan tanggung jawab karyawan, serta dapat menguntungkan organisasi.

Boxall dan Purcell (2011) mengatakan bahwa fleksibilitas organisasi adalah salah satu tujuan ekonomi kritis yang mendasari pengelolaan suatu pekerjaan. Dalam bekerja sebagai bentuk internalisasi dan kesadaran terhadap kebijakan organisasi, perilaku individu yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai organisasi, merefleksikan bahwa pengakuan pribadi sebagai bagian dari organisasi dan bersedia menerima tanggung jawab sebagai konsekuensi dari sikapnya serta memiliki loyalitas terhadap organisasi.

Moore mengemukakan bahwa *work-life balance* yang baik didenifisikan menciptakan budaya kerja yang produktif sehingga potensi ketegangan antara pekerjaan dan lainnya dapat diminimalkan (Moore, 2007). Sehingga karyawan mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi atau komitmen lain, serta diharapkan pekerjaan dan kehidupan keluarga karyawan dapat berjalan seiring secara harmoni. Manfaat dan tujuan program *work-life balance* adalah; mengurangi absensi, mengurangi *turnover*, meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya lembur, dan mempertahankan karyawan (Kelly et al., 2014). Manfaat dan tujuan tersebut memberikan keseimbangan antara kehidupan personal karyawan dan pekerjaannya secara positif.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat dimiliki seseorang saat ketika dirinya memiliki cukup waktu dan energi untuk melayani semua aspek penting didalam hidupnya. Ketika seseorang individu tidak dapat menjaga keseimbangan antara masalah pekerjaan dan masalah kehidupan diluar kantor (pribadi) maka, diidentifikasi karyawan akan memilih berhenti bekerja. Rendahnya tingkat keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam mengambil keputusan tanggung jawab yang besar akan menyebabkan gangguan psikologis karyawan (pikiran dan jiwa), serta rendahnya produktivitas sebagai konsekuensi dari perilaku tersebut. Pria dan wanita memiliki tipe *work-life balance* yang sama karena keduanya memiliki profesi jam kerja, serta tuntutan pekerjaan yang sama. Adanya *flexible working arrangement* akan mendukung *work-life balance* untuk memiliki kemudahan dalam mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Keuntungan tambahan bagi karyawan yang bekerja fleksibel di luar mereka yang memiliki pilihan karier atau hanya mendapatkan setidaknya beberapa jenis pekerjaan. Pola kerja yang fleksibel dapat dilihat sebagai "ramah keluarga". Ada banyak yang akan melihat pengembangan fleksibilitas sebagai cara untuk membuat pasar tenaga kerja lebih responsif terhadap persyaratan ekonomi, mampu memberikan tenaga kerja yang lebih murah dan atau lebih produktif, karenanya lebih efisien dan kompetitif (Brewster et al., 1997).

Adanya pola pekerjaan yang fleksibel akan mengurangi pengangguran, hal ini dikarenakan terjadi peningkatan efisiensi dan daya saing organisasi yang akan mengarah pada peningkatan ekonomi total dan juga karena ada substitusi yang jelas menggantikan efek satu kontrak delapan jam dengan dua kontrak empat jam, misalnya, berarti dua orang di pasar tenaga kerja, satu lebih sedikit pada daftar pengangguran, dua orang yang berpenghasilan dan mungkin dua orang membayar pajak (Brewster et

al., 1997). Bagi individu, pola kerja yang fleksibel dapat memberikan peluang tambahan untuk bekerja, dapat memungkinkan penghasilan keluarga ditambah, dan dapat memungkinkan pekerjaan disesuaikan dengan tanggung jawab keluarga (Brewster et al., 1997).

Skyrme (1994) menguraikan bahwa terdapat beberapa *benefit* atas *flexible working space* ini yaitu:

1. Pengurangan biaya tenaga kerja: dilakukan dimanapun keterampilan yang tersedia dengan biaya yang kompetitif;
2. Penghematan biaya kantor: biaya hunian kantor per karyawan dapat berkisar dari E5000 hingga E20.000/tahun. Setiap ruang yang dihemat berpotensi menghemat biaya. Dengan mengurangi jumlah meja karyawan penghematan dapat dilakukan sebesar 30-40 persen;
3. Relokasi penghematan biaya: setiap pegawai dapat berganti pekerjaan tanpa harus pindah rumah;
4. Peningkatan produktivitas: untuk jenis pekerjaan tertentu (membutuhkan waktu yang intensif, mis. menulis, berpikir, menganalisis, merencanakan, dll), penghematan 40 persen atau lebih dicapai dengan bekerja dari rumah dibandingkan dengan lingkungan kantor dengan gangguan yang menyertainya;
5. Pengurangan *turn over*: menawarkan pilihan kerja yang fleksibel memungkinkan retensi karyawan yang sebaliknya akan pergi karena perubahan komitmen domestik atau pindah rumah ke daerah yang berbeda;
6. Akses ke sumber-sumber baru tenaga kerja: orang-orang dengan keterampilan khusus mungkin tidak nyaman di tempat kerjanya, dalam hal ini dapat diterjemahkan lokasi pekerjaan tertentu ke dalam penugasan kerja yang dapat dilakukan dari mana saja menyediakan akses ke kumpulan pekerja yang lebih luas;
7. Fleksibilitas organisasi: kantor yang dirancang untuk standar kerja yang fleksibel adalah bukti perubahan organisasi. Orang-orang dan tim dapat datang dan pergi, atau orang-orang dapat tinggal di tempat mereka berada dan bekerja dalam tim yang tersebar. Biaya perpindahan kantor kurang dari sepersepuluh dari biaya kantor konvensional;
8. Lebih tanggungannya sebuah organisasi yang bekerja secara fleksibel: tangguh terhadap peristiwa tak terduga semisal pemogokan perjalanan atau bencana seperti kebakaran, bom teroris, dll.

Adapun manfaat utama *flexible working space* menurut Oseland & Webber (2012) dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Produktivitas: mengurangi ketidakhadiran, jam kerja yang panjang, meningkatkan kinerja pribadi, meningkatkan kerja tim;
2. Pribadi: mengurangi waktu dan biaya perjalanan, keseimbangan kerja-kehidupan yang lebih baik, lingkungan kantor yang lebih baik;
3. Keberlanjutan: mengurangi jejak karbon organisasi dan pribadi;
4. Kontinuitas bisnis: mengurangi gangguan bisnis karena cuaca, masalah keamanan, perjalanan masalah;
5. Daya tarik: mengurangi gesekan staf dan meningkatkan ketertarikan staf, lebih menarik bagi generasi pekerja berikutnya, mengurangi biaya pelatihan;
6. Efisiensi: penghematan ruang, pengurangan biaya properti.

Tantangan

Sehubungan dengan pengembangan perangkat lunak, bekerja dari rumah dalam pekerjaan berat dengan stres tinggi dapat menyebabkan intrusi yang lebih besar dari pekerjaan ke dalam kehidupan keluarga karena kehadirannya yang konstan; yaitu, karyawan merasa lebih sulit untuk meninggalkan pekerjaan di tempat kerja (Hyman et al., 2003). Dengan demikian, bekerja di rumah dapat meningkatkan konflik kerja-kehidupan. Namun dalam hal ini diharapkan bahwa bekerja di rumah akan mengurangi tekanan kerja dengan memungkinkan karyawan mengelola beban kerja individu mereka secara lebih fleksibel (Russell et al., 2009).

Keterlibatan dalam pekerjaan rumahan dikaitkan dengan peningkatan tekanan kerja, yang menunjukkan bahwa bentuk kerja yang fleksibel ini dapat merusak, bukannya mempromosikan, keseimbangan kerja dan kehidupan (Russell et al., 2009). Hubungan antara waktu kerja dan penurunan tekanan kerja hanya signifikan di sektor publik. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas beberapa

pengaturan kerja yang fleksibel mungkin tergantung pada konteks kelembagaan di mana mereka tertanam. Sebagai contoh, karyawan di sektor swasta mungkin menggunakan *flexitime* untuk bekerja lebih lama, seperti yang ditemukan White et al., (2003) di antara pria di Inggris. Kaitan antara pekerjaan rumahan dan tingkat tekanan kerja yang lebih tinggi bertahan baik di sektor publik maupun swasta, seperti halnya hubungan antara kerja paruh waktu dan tingkat tekanan kerja yang lebih rendah (Russell et al., 2009).

Situasi kerja yang fleksibel dan tidak aman sering dibahas sebagai hasil yang tidak dapat dihindari dari perkembangan ekonomi saat ini (Grote & Raeder, 2009). Sebagai kontribusi penting untuk kesejahteraan individu serta kinerja jangka panjang perusahaan, manajemen sumber daya manusia harus mendukung pengalaman keadilan dalam hubungan kerja bahkan di bawah kondisi hubungan kerja yang sangat fleksibel. Tuntutan akan fleksibilitas pun perlu didefinisikan lebih jelas agar tidak menyesatkan karyawan/pegawai. Selain itu, dalam pelaksanaan kebijakan *Flexible Working Space* (FWS), terdapat tantangan mendasar pada infrastruktur ICT. Negara Indonesia memiliki jangkauan layanan internet yang terbatas. Selain itu, Indonesia juga memiliki layanna intrenet yang berkecepatan rendah. Hal ini dapat menjadi salah satu penghambat untuk para pegawai dalam melakukan teleworking atau *Flexible Working Space*. Oleh karena itu untuk mengatasi hal tersebut, Pemerintah Indonesia perlu menginvestasikan lebih banyak dana untuk meningkatkan infrastruktur teknologi, informasi, dan komunikasi. Hal ini akan membawa banyak manfaat bagi masyarakat di masa depan untuk bekerja lebih fleksibel dan produktif (Suarlan, 2017). Tantangan-tantangan tersebut harus dihadapi oleh Pemerintah khususnya Kementerian maupun lembaga yang menerapkan sistem kerja yang fleksibel bagi pegawainya.

Tantangan lainnya yaitu bagi pimpinan kantor, dimana mereka tidak mampu untuk mengamati kinerja karyawan secara langsung. Dalam situasi ini, seorang pimpinan tidak dapat mengetahui bagaimana pegawainya bekerja, tidak dapat memberikan feedback terhadap kinerja mereka secara langsung dan konstruktif. Menghadapi kenyataan ini, akhirnya seorang pimpinan hanya bafokus pada hasil daripada prosesnya, dengan asumsi bahwa hasil lebih mudah untuk diukur dan dimonitor (Kurland & Bailey, 2000). Lebih lanjut, Kurland & Bailey (2000) menyebutkan tantangan lainnya terkait pengembangan dan transmisi budaya organisasi. Pertama, organisasi mungkin akan merasa sulit untuk menginternalisasi budaya organisasi mereka kepada pegawai yang secara fisik berada jauh dari tempat kerja. Mereka akan sulit untuk mengkomunikasikan dan menanamkan nilai kepada para pegawai, mereka juga akan sulit untuk mengembangkan dan menjalankan norma yang berlaku di organisasi mereka. Permasalahannya lainnya yaitu, meskipun sudah ada kemajuan dalam teknologi komunikasi, namun tetap saja, untuk berkomunikasi dengan para pegawai yang berjarak berjauhan, dapat memunculkan tantangan tersendiri, seperti menyampaikan pesan non-verbal. Oleh karena itu, tantangan-tantangan yang tersebut harus di kelola dengan baik oleh masing-masing Kementerian maupun Lembaga yang akan menerapkan *Flexible Working Space* (WFS), yang disesuaikan dengan prinsip-prinsip dalam FWS dan budaya kerja masing-masing organisasi. Selain itu, penyediaan fasilitas dan infrastruktur ICT yang mendukung juga sangat diperlukan untuk menciptakan keberhasilan dan kelancaran dalam penerapan sistem kerja yang fleksibel.

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Flexibel Working Space merupakan sebuah konsep yang baru bagi masyarakat. Secara umum konsep *flexible working* dapat membangun komitmen, yaitu pekerja yang fleksibel memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi, ditunjukkan oleh kebanggaan mereka sebagai bagian dari organisasi dan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Karyawan merasa lebih berkomitmen dan loyal kepada atasan mereka karena pekerjaan yang fleksibel memungkinkan kebutuhan mereka dapat diakomodasi. Karyawan yang melakukan *flexible working* akan bekerja lebih keras daripada biasanya. Organisasi yang menerapkan *flexible working* dipandang sebagai bagian penting dari strategi yang digunakan oleh departemen SDM untuk menarik kandidat terbaik dan mempertahankan karyawan yang dihargai.

Konsep *flexibel working space* terbagi kedalam tiga perspektif. Perspektif pertama adalah perspektif strategis dimana organisasi mendesain kembali struktur organisasinya. Yang kedua adalah munculnya masalah tentang keseimbangan kehidupan dan kerja dan yang ketiga adalah fleksibilitas organisasi berhubungan dengan dimana dan ketika orang bekerja terlepas dari kontrak kerja mereka.

Konsep *flexibel working space* sudah dilakukan di beberapa organisasi pemerintah, akan tetapi dalam hal ini penulis mencoba memunculkan strategi FWS di Kemenkeu yang telah lebih dulu mengambil langkah maju. Sarana dan prasarana yang memaksimalkan teknologi digital sudah disiapkan dalam rangka pembangunan *digital workplace*, sehingga dalam masa pandemi seperti ini pun Kemenkeu dapat langsung beradaptasi.

Munculnya konsep baru pastilah tidak luput dengan adanya tantangan dan peluang. Tantangan yang dihadapi ketika pelaksanaan *flexibel working space* adalah bahwasannya keseimbangan kerja tidak dapat dihubungkan dengan kehidupan. Sedangkan peluang pelaksanaan *flexibel working space* adalah terdapat berbagai manfaat ketika konsep tersebut diterapkan dalam lingkungan kerja.

Rekomendasi

Untuk meningkatkan keterlibatan karyawan/pegawai, beberapa tindakan yang dapat membantu memfasilitasi *flexible working space* antara lain dengan cara menjelaskan bahwa *flexible working* tersedia untuk semua orang dan tingkatan kesadaran mengenai kesuksesan yang dicapai dari *flexible working*. Dalam *flexible working*, penting untuk menghargai bahwa kontrol tambahan yang diberikan secara fleksibel kepada orang, memungkinkan setiap individu, terlepas dari keadaan rumah tangga mereka, untuk mengatur kehidupan mereka sesuai dengan preferensi mereka sendiri. Kemudian memastikan bahwa pekerja fleksibel tidak dirugikan dalam keputusan promosi, yaitu memastikan bahwa faktor-faktor yang diperlukan untuk promosi yang sukses diketahui dan dapat diakses oleh semua karyawan. Fleksibilitas kerja berdampak positif pada komitmen karyawan, namun hal ini dapat terkikis jika pekerja fleksibel menemukan diri mereka dirugikan melalui proses promosi. Panduan bagi pegawai/karyawan juga perlu diberikan bagi mereka yang mengambil pilihan kerja fleksibel, memastikan bahwa karyawan mempertimbangkan bagaimana mereka akan mengelola batasan antara pekerjaan dan rumah, serta mengelola harapan dari kolega dan manajer. Kemudian perlu adanya pelatihan yang ditawarkan baik bagi mereka yang pindah ke tempat kerja yang fleksibel atau bagi mereka yang mengelola atau bekerja dengan pekerja yang fleksibel serta menyediakan sesi pelatihan untuk manajer, yang memungkinkan keprihatinan disuarakan dan diskusi tentang saran untuk mengelola pekerja yang fleksibel untuk memastikan bahwa sasaran dapat tercapai. Manajer harus mempertahankan *output* dari departemen mereka untuk memastikan cakupan penuh dan penyampaian target tim dan ini dapat dicapai melalui keterlibatan tim dalam diskusi tentang penyelesaian tujuan dan mengelola hasil serta kebutuhan individu.

REFERENSI

- Ahmad, T. (2020). Corona Virus (COVID-19) Pandemic and Work from Home: Challenges of Cybercrimes and Cybersecurity. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3568830>
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2009). Flexible working and engagement: the importance of choice. *Strategic HR Review*, 8(2), 13–18. <https://doi.org/10.1108/14754390910937530>
- Apriliyanti, D. A. & Pramusinto, A. (2020). *Perubahan dalam Normal Baru: Meredefinisi Birokrasi di Masa Pandemi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Mart, M. V. (2015). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. California: Sage Publications, Inc.
- Brewster, C., Mayne, L., & Tregaskis, O. (1997). *Flexible Working in Europe*.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and The Process of Strategic Management: In Strategy and Human Resource Management*.
- Burnett, S., Gatrell, C., Cooper, C., & Sparrow, P. (2011). Fatherhood and flexible working: A contradiction in terms? In *Creating Balance?: International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals* (pp. 157–171). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-16199-5_9
- Caiden, Gerald E. (1969). *Administrative Reform*. Allen Lane The Penguin Press: London
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 119(xxxx), 2011–2013. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103437>

- Cowan, R., & Hoffman, M. F. (2007). The flexible organization: How contemporary employees construct the work/life border. *Qualitative Research Reports in Communication*, 8(1), 37–44. <https://doi.org/10.1080/17459430701617895>
- Davis, K. G., Kotowski, S. E., Daniel, D., Gerding, T., Naylor, J., & Syck, M. (2020). The Home Office: Ergonomic Lessons From the “New Normal.” *Ergonomics in Design*, 28(4), 4–10. <https://doi.org/10.1177/1064804620937907>
- Dewayani, T. (2020). *Flexible Working Space (FWS) Sebagai New Normal Kementerian Keuangan Pasca Pandemi Covid-19*. https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel_baca/13122/Flexible-Working-Space-FWS-Sebagai-New-Normal-Kementerian-Keuangan-Pasca-Pandemi-Covid-19.html
- Dex, S., & Scheibl, F. (1999). Business Performance and Family-Friendly Policies. In *Journal of General Management* (Vol. 24, Issue 4, pp. 22–37). <https://doi.org/10.1177/030630709902400402>
- Duffy, C. (2020). *Big tech firms ramp up remote working orders to prevent coronavirus spread*. CNN. Retrieved from <https://edition.cnn.com/2020/03/10/tech/google-work-from-home-coronavirus/index.html>
- DfEE. (2000). *Work-life balance: Changing Patterns in a changing world*. London: Department for Education and Employment.
- Fahmi, Irham. (2013). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Gallagher, J. (2020). Analysis: How do we get out of lockdown? *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/health-52183295>
- Ghina, Siti. (2020). *Flexible Working Space, Pola Kerja Baru Kementerian Keuangan RI*. <https://yoursay.suara.com/news/2020/06/13/132755/flexible-working-space-pola-kerja-baru-kementerian-keuangan-ri?page=4>
- Gibson, V. (2003). Flexible working needs flexible space?: Towards an alternative workplace strategy. *Journal of Property Investment & Finance*, 21(1), 12–22. <https://doi.org/10.1108/14635780310468275>
- Grote, G., & Raeder, S. (2009). Careers and identity in flexible working: Do flexible identities fare better? *Human Relations*, 62(2), 219–244. <https://doi.org/10.1177/0018726708100358>
- Hartati, I. & Arfin. (2020). *Strategi Pembangunan SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam Menghadapi Tantangan Era Disrupsi 4.0*. Jurnal BPPK, Vol. 13 No. 1, hal. 109–129.
- Hogarth T, Hasluck C, Pierre G, Vivian D. (2001). *Work-Life Balance 2000: Results from the Baseline*. Department for Education and Employment Research, Report RR249.
- Hyman, J., Baldry, C., Scholarios, D., & Bunzel, D. (2003). Work-life imbalance in call centres and software development. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 215–239. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00270>
- Idris, M. (2020). *Usai Corona, Sri Mulyani Bebaskan PNS Kemenkeu Kerja dari Mana Saja, Ini Syaratnya*. <https://money.kompas.com/read/2020/05/17/111323626/usai-corona-sri-mulyani-bebaskan-pns-kemenkeu-kerja-dari-mana-saja-ini?page=all>
- Keban, Yeremias T. (2014). *Enam Dimensi Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., Hammer, L. B., Kossek, E. E., King, R. B., Hanson, G. C., Mierzwa, F., & Casper, L. M. (2014). Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 79(3), 485–516. <https://doi.org/10.1177/0003122414531435>
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (2000). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *IEEE Engineering Management Review*, 28(2), 49–60.
- McGregor, Debra. (1999). *Developing Thinking: Developing Learning*, Maidenhead. Open University Press.
- McKibben, W., & Fernando, R. (2020). Centre for Applied Macroeconomic Analysis The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios. *Centre for Applied Macroeconomic Analysis*, 1–45. https://cama.crawford.anu.edu.au/sites/default/files/publication/cama_crawford_anu_edu_au/2020-03/19_2020_mckibbin_fernando_0.pdf
- Miftahudin, H. (2020). *Sri Mulyani Berlakukan FWS sebagai New Normal Pascapandemi*. <https://mediaindonesia.com/read/detail/298498-work-from-home>
- Moleong, Lexy J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Moore, F. (2007). Work-life balance: Contrasting managers and workers in an MNC. *Employee Relations*, 29(4), 385–399. <https://doi.org/10.1108/01425450710759217>

- Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UGM Press
- Neo, B. S. & Geraldine C. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities And Change In Singapore*. Singapura: World Scientific Publishing.
- Oseland, N., Webber, C., & Macdonald, M. (2012). *Flexible Working Benefits Collated Evidence and Case Studies*. www.workplaceunlimited.com
- Paul, K. (2020). *Twitter announces employees will be allowed to work from home 'for- ever'*. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2020/may/12/twitter-coronavirus-covid19-work-from-home>.
- Prasetya, H. I. & Cardima, A. (2020). *Fleksibilitas Tempat Kerja: Normal Baru Birokrasi*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13112/Fleksibilitas-Tempat-Kerja-Normal-Baru-Birokrasi.html>
- Prasetya, Triguno. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Purwanto, E. A. (2019). *Kebijakan Publik yang Agile dan Inovatif dalam Memenangkan Persaingan di Era VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous)*. Pidato Pengukuhan Guru Besar Ilmu Kebijakan Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada.
- Republik Indonesia. (2020). *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (Flexible Working Space) di Lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia*. Jakarta: Menteri Keuangan Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2020). *Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah*. Jakarta: Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Robbins, P. S. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Rosidah, A. T. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Richter, A., & Riemer, K. (2013). Malleable end-user software. *Business and Information Systems Engineering*, 5(3), 195–197. <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0260-x>
- Rizkinaswara, L. (2020). *Flexible Working Space, Budaya Kerja Baru Hadapi New Normal*. <https://aptika.kominfo.go.id/2020/06/flexible-working-space-budaya-kerja-baru-hadapi-new-normal/>.
- Russell, H., O'connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). *The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland*.
- Skyrme, D. J. (1994). *Flexible Working: Building a Lean and Responsive Organization*.
- Suarlan. (2017). *Teleworking for Indonesian Civil Servants: Problems and Actors*. *Bisnis Dan Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 24(2), 100–109.
- Sudarto. (2020). *Menuju Paradigma Kerja Baru*. <https://media.indonesia.com/read/detail/298498-work-from-home>.
- Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Jakarta, Kencana.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Walker, A., Gt, P., Walker, P. G. T., Whittaker, C., & Watson, O. (2020). *O impacto global do COVID-19 e as estratégias de atenuação e supressão*. 1–16.
- White, I. Gerald., et al. (2003). *The Analysis and Use of Financial Management*. United States of America: John Wiley&Sons, Inc.
- Yuniarsih dan Suwatno. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.