



## ***FLEXIBILITY WORKING ARRANGEMENT* SEBAGAI AGENDA REFORMASI BIROKRASI UNTUK EFISIENSI KERJA**

<sup>1\*</sup>Cynthia Febri Sri Indarti

<sup>1</sup>IPDN Kampus Jakarta

\*Surel korespondensi: [cynthia\\_febri@ipdn.ac.id](mailto:cynthia_febri@ipdn.ac.id)

### ***Abstract***

*Bureaucratic reform has changed the face of a hierarchical, structural bureaucracy that is considered ineffective, inefficient and still unresponsive in the midst of increasingly aggressive competition in offering various facilities. The purpose of this paper is to respond to the phenomenon of bureaucratic flexibility amidst the determinants of generation, technological awakening, digitalization and the emergence of a pandemic. The writing method uses library research (library research). The results of this study offer an expansion of the meaning of a flexibility working arrangement (FWA) which has been limited to the government sector for solving other major problems of the Indonesian nation.*

**Keywords:** *flexibility working arrangement, bureaucracy reform, adaptive, agile government, dynamic governance*

### **Abstrak**

Reformasi birokrasi telah mengubah wajah birokrasi yang hirarkis, struktural yang dianggap tidak efektif, tidak efisien dan masih belum responsif ditengah persaingan yang semakin agresif dalam menawarkan berbagai kemudahan. Tujuan penulisan ini ingin merespon fenomena keleluasaan bekerja (*flexibility*) birokrasi ditengah determinan generasi, kebangkitan teknologi, digitalisasi dan munculnya pandemi. Metode penulisan menggunakan studi kepustakaan (litelatur). Adapun hasil dari kajian ini menawarkan perluasan makna *flexibility working arrangement* (FWA) yang selama ini terbatas pada sektor pemerintahan untuk pemecahan permasalahan besar bangsa Indonesia lainnya.

**Kata Kunci:** *flexibility working arrangement, reformasi birokrasi, adaptif, agile government, dynamic governance*

## **PENDAHULUAN**

Daya saing Indonesia turun dari peringkat 45 di tahun 2019 menjadi peringkat 50 di tahun 2019 berdasarkan laporan *World Economic Forum* (WEF) dengan tajuk *The Global Competitiveness (GCI) Report 2019* (CNN, 2019; Prasojo, 2019). Regulasi dan birokrasi Indonesia yang sangat hierarkis, berorientasi struktural yang merupakan ciri khas *Weberian*,

hasil adopsi era kolonial membuat Indonesia dianggap belum terlalu ramah investasi, padahal saingan semakin agresif dan menawarkan kemudahan. Sistem seperti ini dengan kompetensi dan kualitas aparatur yang kurang baik menyebabkan banyak penundaan keputusan, tidak efisien dan tidak efektif serta berpotensi menyebabkan penyalahgunaan wewenang (*abuse of power*) bahkan korupsi. Selain itu sistem birokrasi yang rumit juga membuat pejabat kurang berintegritas dalam keputusan yang diambilnya, menghambat kemampuan inovasi pegawai dan kaku dalam bekerja. Oleh sebab itu, reformasi birokrasi diperlukan diperlukan agar mampu mencapai pemerintahan yang lincah (*agile government*).

Merujuk pada pengertian dari Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK) Republik Indonesia, reformasi birokrasi adalah salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama yang berkaitan dengan aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Upaya ini dimaksudkan agar memperoleh peningkatan kepercayaan publik dengan penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih efektif dan efisien serta mampu lebih produktif dan berintegritas. Reformasi birokrasi yang dimaksud meliputi 8 (delapan) area perubahan yaitu manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, akuntabilitas kinerja dan kualitas pelayanan publik. Selain itu reformasi birokrasi juga mencakup pelaksanaan *quick wins* alias program percepatan yang memiliki 7 (tujuh) prinsip (Permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2011), yaitu pengungkit, memotivasi, memperbaiki, mudah dan cepat, meyakinkan dan nyata, independen serta berdampak.

Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 menyatakan bahwa Kemenko PMK mengatur *road map* reformasi birokrasi per 5 (lima) tahun pemerintahan (KemenpanRB, 2020c). Reformasi birokrasi mengalami ketertinggalan dibandingkan bidang politik, ekonomi dan hukum. *Road map* reformasi birokrasi untuk tahun 2020-2024 lebih bersifat implementatif dibandingkan formalitas karena bertujuan untuk menjawab permasalahan sesungguhnya di lapangan. Bahkan, desain program dan kegiatan pada gelombang ketiga ini dibuat agar dapat berjalan hingga tingkatan unit kerja terendah dengan mengedepankan kolaborasi dan keterlibatan banyak pihak (Kemenpan RB RI, 2020).

Bersamaan dengan terbitnya Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur & Reformasi Birokrasi Nomor 25 tahun 2020 tadi, Kementerian PAN-RB juga menerbitkan Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi dalam Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur & Reformasi Birokrasi Nomor 26 tahun 2020 agar dapat melihat perkembangan hasil implementasi serta perubahan reformasi birokrasi di berbagai instansi termasuk sebagai media rujukan untuk memantau progress pelaksanaan implementasinya di instansi masing-masing melalui PMPRB atau Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Adapun hasil evaluasi pada gelombang pertama dan kedua menunjukkan hasil yang bervariasi, namun secara umum meskipun terjadi peningkatan, perubahannya kurang signifikan.

Menanggapi hasil evaluasi periode sebelumnya, pada periode terakhir *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional ini, Menteri Pemberdayaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Tjahjo Kumolo akhirnya menetapkan 3 (tiga) strategi implementasi yaitu penguatan peran kepemimpinan, program yang fokus dan terarah serta memahami kompleksitas dan kesenjangan kompetensi dalam reformasi birokrasi (KemenpanRB, 2020b). Strategi ini disusun berdasarkan 3 (tiga) hambatan yang dihadapi pemerintah selama 2 (dua) periode sebelumnya yaitu adanya inkapabilitas Aparatur Sipil Negara (ASN), adanya intervensi politik, mentalitas silo (egoisme sektoral antar kementerian, lembaga maupun daerah sehingga enggan berbagi informasi pada sesama meskipun di organisasi yang sama) dan birokrasi yang tertutup.

Inti dari proses pemerintahan adalah pelayanan publik karena ia menjadi tanda kehadiran negara bagi masyarakat (Jaweng, 2021). Fenomena saat ini yang menuntut pemerintahan mengedepankan pelayanan yang efisien, efektif dan responsif. Survei yang dilakukan oleh PERC pada tahun 2010 menempatkan Indonesia pernah menduduki peringkat kedua birokrat paling tidak efisien di Asia (Turner et al., 2019). Apabila mengurai hambatan sebelumnya yang berkaitan dengan pelayanan publik, sesungguhnya upaya untuk peningkatan kualitas berupa mal pelayanan publik dan berbagai fasilitas lainnya sudah terjadi perubahan positif namun kepatuhan aparatur khususnya pada pemerintah daerah sebagai ujung tombak pelayanan masih kurang memuaskan (OmbudsmanRI, 2019).

Lima prioritas pembangunan nasional yang ditetapkan dalam periode pemerintahan Presiden Jokowi selama tahun 2019 – 2024 yaitu pembangunan infrastruktur, pembangunan SDM, reformasi birokrasi, mempermudah perizinan untuk investasi dan memperbaiki

manajemen APBN yang fokus dan tepat sasaran. Pada agenda reformasi administrasi publik atau prioritas reformasi birokrasi periode ketiga ini, visi yang diharapkan dapat tercapai diakhir periode adalah mampu mewujudkan pemerintahan Indonesia yang dinamis dan berkelas dunia (Sururi et al., 2019) (KemenpanRB, 2020a).

Tata kelola pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*) dapat terwujud jika mengimplementasikan kebijakan yang adaptif yaitu dengan memiliki 3 (tiga) keterampilan yaitu *think ahead* (kemampuan menganalisa kondisi di masa depan yang penuh ketidakpastian dengan melihat peluang baru dan potensi ancaman yang ada), *think again* (kemampuan mengevaluasi dan mengidentifikasi perubahan kebijakan yang telah ditetapkan agar dapat memperoleh hasil dengan kualitas yang lebih baik) serta *think across* (kemampuan berpikir diluar batas dan mengadopsi ide-ide dan inovasi dari pihak lain dalam pembuatan kebijakan). Agar dapat mengembangkan ketiga kemampuan ini, maka diperlukan budaya yang *able people* (orang yang cakap) dan *agile processes* atau proses yang lincah, tangkas dan gesit (Sururi et al., 2019). Menurut Neo dan Chen (2007) dalam (Andhika, 2019), institusi pemerintah atau birokrasi yang dinamis dapat meningkatkan pembangunan dan kemakmuran suatu negara dengan pola penyesuaian adaptif terhadap perubahan lingkungan sosio-ekonomi dimana pemerintah berinteraksi dalam berbagai kebijakan dan pengawasan. Namun, faktanya kondisi pemerintahan di Indonesia masih membutuhkan kerja keras agar fleksibilitas dan kelincahan birokrasi dapat terwujud.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penulisan ini menggunakan metode studi pustaka (*library research*). Studi pustaka merupakan serangkaian aktivitas yang berkaitan dengan proses pengumpulan data pustaka, membaca, mencatat serta mengolah bahan penelitian (Zed, 2014). Terdapat tiga alasan penulis menggunakan penelitian studi pustaka pertama, masalah pada penelitian dapat dijawab melalui pustaka (buku-buku, jurnal-jurnal) yang relevan. Kedua, studi pustaka diperlukan sebagai studi pendahuluan (*preliminary research*) dalam memahami gejala yang berkembang di masyarakat. Ketiga, bahan yang tersedia cukup menyakinkan dalam menjawab permasalahan terkait FWA sebagai agenda reformasi birokrasi untuk efisiensi kerja.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah penelusuran data online (*internet searching*). Penelusuran data online merupakan teknik penelahan melalui media online seperti internet atau media jaring lain sepanjang terhubung secara online (Bungin, 2007). Penelitian ini penulis melakukan penelahan pustaka pada database online melalui google scholar, dimension.io, koran elektronik dan sumber data elektronik lainnya.

Teknik analisis data dengan metode analisis deskriptif. Tahap pertama dengan memilih topik berdasarkan permasalahan yang ada. Tahap kedua mengkaji informasi terkait topik *flexibility working arrangement* sebagai agenda birokrasi untuk efisiensi kerja. Tahap ketiga penentuan fokus penelitian berdasarkan informasi yang diperoleh. Tahap keempat mengumpulkan data sekunder bersumber dari internet. Tahap kelima membaca dan memahami isi literatur secara rinci agar mendapat ide-ide baru terkait konsep *flexibility working arrangement* sebagai agenda reformasi birokrasi untuk efisiensi kerja. Tahap keenam mencatat temuan penting. Tahap ketujuh mengolah dan menganalisis data, informasi dan catatan penelitian agar memperoleh kesimpulan penelitian. Tahap kedelapan meuliskan hasil berdasarkan sistematika artikel ilmiah yang berlaku. (Jannah & Fitria, 2020).

## PEMBAHASAN

*Flexibility working arrangement* (FWA) pertama kali dilakukan di Inggris pada tahun 2004 setelah diperkenalkan pada tahun 2003. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan dan kesadaran untuk memiliki sistem dan waktu kerja yang fleksibel (*part-time, term-time, flexitime, compressed working, annualized working* maupun *job-sharing*) umumnya adalah pekerja perempuan karena sistem ini membantu mereka memenuhi kebutuhan finansial sekaligus menjalankan hak dan kewajiban mereka mengurus rumah tangga. Sistem ini sulit untuk diterima oleh generasi *boomer* namun pandemi Covid-19 seperti yang terjadi saat ini memaksa terjadinya pergeseran budaya kerja, mulai dari pemanfaatan teknologi dan berbagai aplikasi canggih untuk melakukan rapat, sistem delegasi kerja yang lebih tersistematis, kegiatan monitoring dan evaluasi yang dapat dilakukan secara otomatis dengan membuat sistem tertentu hingga kerja tim yang tidak lagi dibatasi tempat maupun waktu (Fadhila & Wicaksana, 2020).

Sebelum era tatanan normal baru, beberapa perusahaan swasta di dunia telah memberlakukan sistem kerja dari rumah (*work from home*) atau bekerja secara bergiliran

(*shifting*) namun setelah era tatanan normal baru berlaku topik mengenai *flexibility working arrangement* (FWA) kembali hangat dibicarakan, termasuk untuk sektor pemerintahan. Hal ini tidak lepas dari pergeseran budaya generasi milenial dimana fleksibilitas kerja menjadi motivasi utama dalam bekerja, bukan lagi uang. Situasi ini memaksa pemerintah untuk ikut beradaptasi mengingat pembaharuan atau regenerasi aparatur sipil pasti akan terjadi dimana kemapanan birokrasi yang rumit, kaku, hierarkis tidak lagi cocok dengan budaya dan harapan generasi penerus, terlebih dalam dunia industri. *Flexibility working arrangement* (FWA) ini sangat erat dengan karakteristik *dynamic governance* yang tengah diadopsi pemerintah Indonesia untuk mewujudkan *good governance*.

Langkah awal untuk beralih dari kekakuan proses birokrasi menuju fleksibilitas kerja telah dilakukan dengan penyederhanaan jabatan dengan penguatan kompetensi pejabat fungsional agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan optimal. Gejala ini membuktikan bahwa *new public service* (NPS) sudah diterima namun masih perlu dilakukan secara hati-hati dalam penerapan prinsip dasar. Dalam paradigma baru ini, pemerintah tidak dapat bekerja sendiri namun perlu melakukan kolaborasi dan *network governance* bersama berbagai *stakeholders*. Ada 3 (tiga) hal penting yang dibutuhkan dalam tuntutan fleksibilitas kerja yaitu birokrasi yang dinamis, berjejaring dan berkolaborasi. Jika mengacu pada konsep ini, maka pemerintah sudah tidak bisa lagi bekerja sendirian, namun perlu berjejaring tidak hanya di dalam unit-unit pemerintahan tetapi juga berbagai *stakeholders* di luar pemerintahan. Hal ini tentunya berbeda dengan budaya birokrasi yang tertutup selama ini.

Kolaborasi dalam *dynamic governance* ditandai dengan pembagian peran dan saling berbagi hasil maupun dampak dalam perencanaan program, pelayanan publik, pemerintahan dan kegiatan pembangunan. Selain itu, re-desain struktur organisasi yang berbasis kinerja dan peran tidak lagi berbasis fungsi dan tugas seperti selama ini. Semua pekerjaan bertujuan untuk memenuhi sasaran strategis yang telah ditetapkan dengan orientasi kinerja dan produktivitas (Prasojo, 2021). Budaya kerja seperti ini diharapkan dapat mengurangi *silos mentality*.

Permasalahan yang paling sering dikeluhkan masyarakat adalah hambatan birokratis untuk memperoleh pelayanan publik. Pandemi Covid 19 yang telah berlangsung selama dua tahun terakhir menjadi momentum transformasi digital di Indonesia. Peningkatan pelayanan publik yang dilakukan secara elektronik secara masiv telah merubah praktik pelayanan publik yang selama ini cenderung kaku (*rigid*) dan hirarkis. Pemerintah dinilai jauh lebih

adaptif, responsif dan fleksibel dengan berbagai pendekatan *agile government* yang telah dilakukan. Saat ini sebagai contoh, manajemen kinerja di Provinsi DKI Jakarta telah dengan sebaik-baiknya memanfaatkan teknologi informasi bahkan sejak sebelum pandemi Covid-19 terjadi. Namun pelaksanaan kebiasaan ini semakin ditekankan lagi sejak era tatanan kebiasaan baru diberlakukan (Jakarta, 2020). Hal ini sesuai dengan arahan Kemenpan RB dimana manajemen ASN di masa pandemi Covid-19 dalam rangka mendukung performa pemerintah dengan menyesuaikan konsep *dynamic governance* yaitu membentuk regulasi pendukung (reformasi regulasi) perubahan mekanisme kerja ASN di masa tatanan normal baru, pengembangan sistem kerja ASN dan saat pandemi usai (KemenpanRB, 2020a).

Beberapa optimalisasi pelayanan yang diberikan dengan memanfaatkan transformasi digital dan dapat dilakukan dengan sistem *flexibility working arrangement* (FWA) adalah Buku Tamu Digital (Jaki) ([smartcity.jakarta.go.id](http://smartcity.jakarta.go.id), 2021), Pelayanan Publik Online di Masa Pandemi, misalnya, Pelayanan bidang perijinan berbasis online (Jak-Evo), Optimalisasi Pelayanan Kependudukan dan Pencatatan Sipil melalui Akses langsung Pelayanan Dokumen Cepat dan Akurat (Alpukat Betawi) (Nasuha, 2021), Penyesuaian Pelayanan Bidang Kesehatan, misalnya konsultasi online RSUD Pasar Minggu dan Aplikasi e-Laboratorium (Jakarta, 2020).

Sejak sebelum pandemi Covid-19 terjadi warga DKI Jakarta sudah dapat mengurus izin sendiri dengan mudah melalui Integrasi Pelayanan Pusat dan Daerah melalui Mal Pelayanan Publik dengan sistem pelayanan terpadu satu pintu (*One Stop Service*). Prosedur pengurusan izin tidak berbelit-belit dan lebih sedikit melibatkan instansi dibandingkan sebelumnya, biaya yang dikenakan juga lebih rendah, persyaratan yang relevan dengan kebutuhan pelanggan serta waktu penyelesaian yang relatif lebih cepat. Pemanfaatan teknologi informasi membuat input data cukup sekali dan dapat terhubung dengan 13 Kementerian/Lembaga/BUMN untuk 328 perizinan DPMPTSP. (Jakarta, 2020)

Selain itu, integrasi informasi layanan integrasi informasi layanan untuk masyarakat dapat melalui aplikasi Jakarta Kini (JAKI) yang dapat memenuhi beragam kebutuhan di Jakarta termasuk integrasi 14 kanal pengaduan. Di sistem perhubungan, ada Integrasi Layanan Transportasi Jak Lingko yang terintegrasi dengan *Bus Rapid Transit* (BRT) yang mengantarkan Jakarta memperoleh status sebagai Kota Terbaik di Dunia dalam *Sustainable Transport Award 2021* (Jakarta, 2020).



Penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*) menjadi kebutuhan diseluruh level birokrasi. Konskuensi logis dari pemberlakuan sistem kerja *work from home* (WFH) dan *work from office* (WFO) bagi ASN menjadikan wajah baru reformasi birokrasi yang fleksibel. Klaster perkantoran dinilai merupakan salah satu tertinggi dalam penyebaran virus (Fadhila & Wicaksana, 2020). Proporsi jumlah pegawai yang berada di kantor merupakan metode kerja ideal dalam upaya pencegahan penyebaran virus Covid19 (Jannah & Fitria, 2020). Disisi lain, para pegawai dapat menikmati keseimbangan hidup (*balance life*) dalam mengintegrasikan tuntutan tempat kerja dan tuntutan kehidupan pribadi atau keluarga terlebih bagi kelompok wanita produktif. Model bekerja seperti ini diklaim meningkatkan kesejahteraan dan motivasi bekerja (Mungkasa & Papers, n.d.).

Pandemi Covid 19 turut berimplikasi pada sektor sosial dan ekonomi sehingga pemerintah menerapkan kebijakan pembatasan aktivitas sosial. Sulitnya melaksanakan koordinasi dan konsultasi secara langsung menjadi tantangan bagi pemerintah baik yang dilakukan dari pusat ke daerah maupun sebaliknya. Rapat, koordinasi dan konsultasi dilakukan secara virtual menjadi kegiatan yang lazim. Terobosan ini membutuhkan kemampuan organisasi untuk adaptif dalam bekerja. Rapat terbatas kabinet ketika presiden berkoordinasi dengan para menteri atau ketika Kemendagri mengadakan koordinasi via *teleconference* (14-16 April 2020) yang membahas kendala dan tata laksana regulasi penanganan covid 19 (Lassa, 2020).

Kepala daerah berperan sebagai koordinator penyelenggaraan tata kelola pemerintahan didaerah. Apabila sebelumnya fungsi tersebut dilakukan secara konvensional. Saat ini pembangunan *command centre* memiliki nilai strategis. *Command centre* atau *control centre* merupakan ruang kendali yang dilengkapi seperangkat peralatan canggih. Oleh karena itu, kepala daerah dapat memonitor dan mengontrol berbagai aktivitas secara *real time* tanpa terikat waktu. Harapannya kehadiran teknologi ini dapat mendukung kepala daerah untuk mengumpulkan informasi dalam proses pengambilan keputusan (Syaidah, 2020).

Tugas utama setiap pemerintahan adalah memastikan arah kebijakan, keputusan kebijakan yang diambil dan pelayanan publik yang dilakukan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Guna mencapai tujuan reformasi birokrasi secara keseluruhan, pemerintah membaginya kedalam 4 (empat) agenda utama yaitu reformasi regulasi, reformasi struktural, reformasi kultural dan transformasi digital. Keempat hal ini tentunya tidak bisa



terwujud dalam waktu singkat, namun langkah pertama tetap harus dilakukan. Perubahan besar-besaran yang terjadi saat ini membutuhkan kepemimpinan yang berkomitmen dan khusus agenda terakhir yaitu transformasi digital, sebelum *flexibility working arrangement* diaplikasikan pada sektor pemerintahan perlu ditetapkan fasilitas yang sesuai, ukuran kerja dan pengukuran kinerja yang jelas, dan poin-poin capaian yang diharapkan.

Terkait dengan reformasi birokrasi periode ke-3 dengan 8 (delapan) area perubahan yang pelaksanaannya terjadi di masa pandemi Covid-19, agaknya perlu dilakukan penyesuaian pula. Situasi yang terjadi sekarang seharusnya mendorong negara agar tidak hanya bersikap biasa saja (*business as usual*) karena ekosistem pelayanan publik saat ini maupun bagaimana *demand* masyarakat pada pelayanan publik tidak lagi sama seperti era manapun dalam sejarah negeri kita. *Performance bureaucracy* atau birokrasi yang berorientasi kinerja yang merupakan target pencapaian episode ke-2 reformasi birokrasi RI seharusnya menjadikan target birokrasi saat adalah reformasi yang terkait kinerja baik yang berkaitan dengan SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), anggaran dan kelembagaan berbasis kinerja dan sumber daya aparatur yang berorientasi pada kinerja seharusnya menjadi prioritas utama. Agaknya, untuk saat ini 8 area target masih terlalu luas, kurang fokus dan kurang menunjukkan prioritas di masa disruptif saat ini, khususnya di daerah.

Selanjutnya, dengan *silo mentality* yang ada dalam tubuh birokrasi kita, lembaga dan organisasi lain selain Kemenpan RB agaknya kurang memiliki *sense of belonging* pada program Reformasi Birokrasi yang dianggap hanya merupakan program titipan. Akibatnya target capaian 8 (delapan) area itu justru dianggap beban, bukan kebutuhan yang dapat menguntungkan sistem pelayanan publik secara keseluruhan. Pihak yang bertanggungjawab pada program ini juga dirasa terlalu condong pada satu institusi saja, yaitu Kemenpan-RB. Pengelompokan target area perubahan dengan re-desain pembagian tanggung jawab disesuaikan pada lembaga atau organisasi yang sesuai mungkin dapat mendorong capaian program yang lebih baik, termasuk dengan berkolaborasi. Misalnya, kolaborasi Kementerian Dalam Negeri untuk area yang berurusan dengan pemerintahan daerah; Bappenas dan Kementerian Keuangan untuk area yang berurusan dengan anggaran, serta; BPK dan KPK untuk yang berkaitan dengan akuntabilitas. Kerjasama antar lembaga tidak hanya cukup dengan koordinasi diatas kertas, namun perlu pembagian fungsi, tanggung jawab dan tugas yang relevan dengan masing-masing institusi. Target yang wajar dan jelas, khususnya di masa

pandemi seperti sekarang, akan mendorong manajemen pelaksanaan yang baik sehingga pada akhirnya efektivitas kerja dan reformasi birokrasi diharapkan dapat berjalan dengan maksimal.

*Flexibility Working Arrangement* (FWA) bukan hanya tentang fleksibilitas waktu dan ruang kerja saja, namun tentang dampaknya pada persoalan lain yang tengah dihadapi oleh bangsa ini. Jika kita melihat program *Quick Wins* yang masih merupakan bagian penting dari pelaksanaan program reformasi birokrasi, terdapat beberapa kegiatan atau target yang dapat terdampak positif dengan pelaksanaan FWA ini. Bukan rahasia lagi bahwa terdapat sebagian ASN yang harus berada di ruang kerja kaku terpaksa hidup terpisah dari keluarganya bahkan tidak jarang permasalahan keluarga dengan berbagai latar belakang lahir dari *inflexibility working place/time*, padahal sesungguhnya pekerjaannya dapat dikerjakan secara *remote*. Kejadian *stunting* juga dapat dicegah lebih baik lagi dengan membiarkan para ibu yang juga ASN untuk memiliki waktu lebih banyak bersama anak-anak mereka dan memantau perkembangannya dengan adanya FWA ini, tentunya perlu penyesuaian dengan organisasi dan jenis pekerjaannya lagi namun secara umum hal ini masih bisa dioptimalkan. Selanjutnya ini akan semakin memperkuat capaian kota maupun kabupaten layak anak yang lebih luas lagi.

Adapun, kultur kerja seperti ini berpotensi untuk efisiensi pengelolaan dana negara misalnya pengalihan dana gedung yang tidak sedikit ke dana riset dan bencana sehingga tercipta integrasi sistem peringatan dini yang lebih baik seperti yang diharapkan dalam *Quick Wins*; *upgrading agraris culture*; dana pembangunan desa budaya untuk kebutuhan dunia pariwisata dan industri *entertainment* layaknya di Korea Selatan; pembentukan organisasi netral dan berkelas dunia untuk berbagai produk budaya, pariwisata dan entertainment agar mendorong produktivitas anak negeri yang lebih baik; penguatan akses internet dan listrik di desa-desa dan daerah pelosok yang membutuhkan; penguatan militer terhadap potensi ancaman perang; *upgrading* layanan kesehatan dan pendidikan termasuk lokasi isolasi dan istirahat tenaga kesehatan yang harus melayani di kondisi pandemi agar tidak terulang lagi penolakan di lingkungan warga seperti sebelumnya; dan lain sebagainya.

## KESIMPULAN

Pelaksanaan penyesuaian jam kerja yang telah dilakukan Provinsi Jakarta sejak sebelum masa pandemi Covid-19 dapat menjadi sketsa bahwa fleksibilitas kerja memungkinkan untuk dapat diaplikasikan dalam pelayanan publik dari sektor pemerintahan. Setelah masa pandemi, beberapa pelayanan publik yang sebelumnya tidak terpikirkan untuk dapat dilakukan dengan metode digital, seperti konsultasi kesehatan online dan pembelajaran jarak jauh pada sebagian besar materi pembelajaran ternyata juga dapat diaplikasikan meskipun ada beberapa hal yang masih memerlukan perbaikan.

*Flexibility working arrangement* (FWA) membutuhkan manajemen kinerja yang jelas, khususnya berkaitan dengan target tujuan yang terukur (*measurable goals*) dan ekspektasi yang jelas dari organisasi. Selain itu harus ada komunikasi berkelanjutan antara pimpinan dan pegawai yang mendukung tersampainya *output* serta dapat menjadi media untuk evaluasi dan koordinasi. FWA tidak hanya tentang fleksibilitas waktu dan ruang kerja saja, namun tentang dampaknya pada persoalan lain yang tengah dihadapi oleh bangsa ini. Peralihan model reformasi birokrasi FWA diharapkan tidak bersifat inkremental. Pencegahan *stunting*, pembentukan kabupaten/kota layak anak dan integrasi sistem peringatan dini yang masih menjadi pekerjaan rumah pemerintah setiap tahun dan bagian dari program *Quick Wins* adalah beberapa hal yang dapat terbantu jika FWA dapat terealisasikan. Namun demikian, beberapa sektor pelayanan publik seperti kesehatan dan pendidikan tidak bisa sepenuhnya menggunakan konsep *working from home* secara penuh sehingga perlu ada aturan penyesuaian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andhika, L. R. (2019). *Perbandingan Sound Governance, Dynamic Governance dan Open Government*. Kita.Menpan.Go.Id. <http://kita.menpan.go.id/2019/11/20/perbandingan-sound-governance-dynamic-governance-dan-open-goverment/>
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Kencana Prenada Media.
- CNN. (2019). *Indeks Daya Saing Indonesia Anjlok Lima Peringkat ke Level 50*. CNN. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20191010092848-92-438288/indeks-daya->

saing-indonesia-anjlok-lima-peringkat-ke-level-50

Fadhila, A. A., & Wicaksana, L. (2020). *Sistematik Review : Fleksibel Working Arrangement ( FWA ) Sebagai Paradigma Baru Asn Di Tengah Pandemi Systematic Review : Flexible Working Arrangement ( FWA ) As A New Paradigm Of Civil Servant During Pandemic Covid-19*. 15, 111–130.

Jakarta, P. D. (2020). *STRATEGI PERUBAHAN MANAJEMEN KINERJA ASN DI PROVINSI DKI JAKARTA DALAM MENDUKUNG AKSELERASI PEMBANGUNAN DAERAH DI TENGAH MASA TATANAN NORMAL BARU*. Pemprov DKI Jakarta.

Jannah, N., & Fitria, L. (2020). *PENERAPAN WORK FROM HOME DAN WORK FROM OFFICE DENGAN ABSENSI ONLINE SEBAGAI IMPLIKASI E-GOVERNMENT DI MASA NEW NORMAL IMPLEMENTATION OF WORK FROM HOME AND WORK FROM OFFICE WITH ONLINE ABSENCE AS AN E-GOVERNMENT*. 69–84.

Jaweng, R. N. E. (2021). Tantangan Pelayanan Publik 2021. *Kompas*.

Kemenpan RB RI. (2020). *Permenpan RB RI No 25 Tahun 2020*. 1–76.

KemenpanRB. (2020a). *Arah Kebijakan MASN dimasa Pandemi Covid 19 dalam rangka mendukung performa kinerja pemerintah*.

KemenpanRB. (2020b). *Mentri Tjahjo Berbagi Strategi Hadapi Tantangan Reformasi Birokrasi*. Menpan.Go.Id. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menteri-tjahjo-berbagi-strategi-hadapi-tantangan-reformasi-birokrasi>

KemenpanRB. (2020c). *Peraturan Presiden 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. <http://www.bpkp.go.id/uu/filedownload/5/4/1871.bpkp>

Lassa, J. A. (2020). *Response masyarakat sipil atas norma ' adaptasi kebiasaan baru ' (Issue September)*.

Mungkasa, O., & Papers, B. W. (n.d.). *Bekerja Jarak Jauh ( Telecommuting ) : Konsep , Penerapan dan Pembelajaran Bekerja Jarak Jauh ( Telecommuting ) : Konsep , Penerapan dan Pembelajaran*. III(1), 1–32.

Nasuha, A. F. (2021). *ANALISIS KEPUASAN PENGGUNA PADA KUALITAS PRODUK*

*APLIKASI ALPUKAT BETAWI* [Universitas Bakrie].

uri:%09http://repository.bakrie.ac.id/id/eprint/5371

OmbudsmanRI. (2019). *Hasil Penilaian Survei Kepatuhan Standar Pelayanan Publik*.

Ombudman.Go.Id. <https://ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwk--hasil-penilaian-survei-kepatuhan-standar-pelayanan-publik>

Prasojo, E. (2019). Pangkas Eselonisasi Birokrasi. *Kompas*.

Prasojo, E. (2021). *Membangun Birokrasi yang Lincah*.

<https://www.kompas.id/baca/opini/2021/01/19/membangun-birokrasi-yang-lincah>

smartcity.jakarta.go.id. (2021). Jajal Fitur Buku Tamu Digital JAKI di Sini, Yuk!

<https://Smartcity.Jakarta.Go.Id/>. <https://smartcity.jakarta.go.id/blog/616/jajal-fitur-buku-tamu-digital-jaki-di-sini-yuk>

Sururi, A., Rusli, B., Widianingsih, I., & Ismanto, S. (2019). Dynamic Governance In The Implementation Of Un-Inhabitable Housing Development Program For Low Income Family In Serang Municipality. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi, October*, 1–6.

Syaidah. (2020). INOVASI LAYANAN PUBLIK PUSAT INFORMASI DAN KOORDINASI JAWA BARAT ( PIKOBAR ) SAAT PANDEMI COVID-19 PIKOBAR PUBLIC SERVICE INNOVATION DURING PANDEMIC COVID-19 IN THE PROVINCE OF WEST JAVA. *Dialektika: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 7(2), 148–158. <http://journal.unla.ac.id/index.php/dialektika/article/view/1730/1045>

Turner, M., Prasojo, E., & Sumarwono, R. (2019). The challenge of reforming big bureaucracy in Indonesia. *Policy Studies*, 0(0), 1–19.

<https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1708301>

Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan* (ketiga). Yayasan Pustaka Obor.