



## ANALISIS MODEL *FLEXIBLE WORKING TIME* DI INSTANSI PEMERINTAH

### PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan strategis telah memunculkan fenomena baru yang mempengaruhi dinamika organisasi baik di sektor industri (*private*) maupun pemerintahan (*publik*). Kondisi ini mengharuskan semua organisasi secara dinamis terus melakukan berbagai perubahan dan

inovasi agar dapat bersaing. Metode atau cara kerja organisasi yang dibangun mengikuti trend perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) karena teknologi memainkan peran dalam sistem kerja. Kemajuan IPTEK telah mendorong terciptanya revolusi industri 4.0, industri dan organisasi lain sistem kerjanya akan digerakkan oleh tenaga mesin bukan manusia lagi. Peran SDM secara kuantitas akan berkurang namun secara kualitas membutuhkan tambahan keahlian khusus untuk menciptakan inovasi kerja seiring adanya dominasi teknologi dalam bekerja. Pemanfaatan teknologi dalam organisasi secara otomatis juga akan merubah tata kerja dan cara kerja, demikian halnya pada organisasi/instansi pemerintahan. Sistem layanan berbasis Teknologi Informasi (TI) telah banyak digunakan dalam pemerintahan untuk memberikan layanan publik, seperti rekrutmen Calon Pegawai Aparatur Sipil Negara (CASN) online, pelaporan pajak *online*, pembuatan paspor online, dan lain sebagainya.

Pemanfaatan TI dalam kegiatan operasional pemerintahan akan memberikan dampak positif yang bukan hanya pada sisi efisiensi kerja saja, tetapi juga dapat menumbuhkan budaya kerja inovatif bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pegawai pemerintah. Salah satu bentuk inovasi kerja pada instansi pemerintahan memungkinkan seorang pegawai ASN dapat bekerja menyesuaikan waktu yang dapat dilakukan secara fleksibel (*flexible working time*). *Flexible working time* merupakan sistem pengaturan kerja yang memberi lebih banyak kebebasan kepada pegawai untuk bisa mengatur jam kerjanya sepanjang akumulasi atau ketentuan waktu (per jam, per minggu, atau per bulan) yang

### Ringkasan Eksekutif

- Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dan perubahan lingkungan strategis yang dinamis mempengaruhi pola kerja organisasi.
- Teknologi sebagai sarana kerja sangat menentukan efektivitas dan efisiensi keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan.
- SDM pegawai secara kuantitas akan berkurang namun secara kualitas akan ditambah guna menciptakan inovasi kerja seiring adanya dominasi teknologi dalam bekerja.
- Dengan adanya teknologi kerja memungkinkan pegawai ASN dapat mengatur waktu bekerja secara fleksibel (*flexible working time*) dimana saja dan tidak harus datang ke tempat kerja.
- *Flexible working time* merupakan sistem pengaturan kerja yang memberi lebih banyak kebebasan kepada pegawai untuk bisa mengatur jam kerjanya sepanjang akumulasi atau ketentuan waktu yang ditetapkan organisasi dapat dipenuhi.

Penulis : Ajib Rakhmawanto  
Penanggungjawab : Achmad Slamet Hidayat  
Pimpinan Redaksi : Ajib Rakhmawanto  
Editor : Arina Tantya Asianti  
Design Grafis : Santosa  
Sekretariat : Heri Noviyanto  
Sirkulasi : Hamid Munawan  
Alamat : Jl. Letjend Sutoyo No.12 Cililitan  
Jakarta Timur  
Telp/e-mail : 021-80887011/puslitbang\_bkn@yohoo.com

ditetapkan organisasi dapat dipenuhi. Artinya pegawai ASN dapat bekerja secara fleksibel dimana saja yang memungkinkan pekerjaan dan bekerjanya tidak dilakukan dikantor atau tempat/instansinya bekerja. Dengan menerapkan jam kerja fleksibel, setiap pegawai ASN dapat memilih waktu kerja sesuai kebutuhan mereka. Selain itu, para pegawai ASN dapat memiliki perasaan serta kebutuhan dan harapan yang justru dapat mempengaruhi kinerja, dedikasi, dan loyalitas, serta mencintai pekerjaannya.

*Flexible working time* menerapkan pola waktu atau jam kerja tatap sama pada setiap hari, minggu, atau sebulannya sebagaimana telah ditetapkan organisasi. Namun demikian pegawai dapat memilih sendiri berapa jam kerja setiap harinya, kemudian untuk masuk dan pulang kerjanya pegawai juga dapat menentukan sendiri keadaannya. Manfaat yang bisa didapatkan dari *flexible working time* diantaranya; (1) Dapat menambah motivasi kerja pegawai karena mereka bisa datang jam berapapun dan kapanpun harinya; (2) Lebih produktif bekerja dengan suasana kerja yang nyaman sebagaimana dikehendaki pegawai; (3) Komitmen tinggi yang bisa diberikan pegawai terhadap tanggungjawab atas tugas-tugasnya; (4) Keberadaan pegawai akan jauh lebih efektif dan efisien ketika berada di kantor. Padatnya penduduk, intensitas lalu lintas cukup tinggi, jarak tempat tinggal pegawai dan tempat kerja, serta kondisi cuaca dan letak geografis tempat kerja menjadi hal yang urgen dan efektif bagi penerapan *flexible working time*. Apakah memungkinkan dilingkungan instansi/birokrasi pemerintahan bisa diterapkan sistem *flexible working time*, modelnya seperti apa? Jabatan apa saja yang memungkinkan dapat dilakukan *flexible working time*? Faktor apa saja yang menjadi kendala dan pendukung apabila *flexible working time* diterapkan dilingkungan instansi pemerintah?

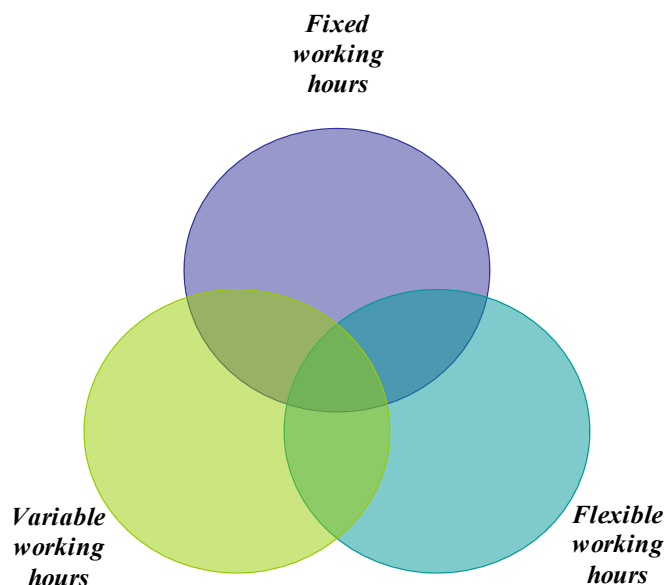
## FLEXIBLE WORKING TIME

Salah satu hal yang berkontribusi pada produktivitas kerja dalam sebuah organisasi adalah jam kerja yang merupakan bagian dari kondisi kerja (*working conditions*). Menurut Feldman *flexible working time* mulai banyak diterapkan di Amerika Serikat semenjak tahun 1963, dimana

kurang lebih 10% pekerja di Amerika mulai memilih *status sebagai part-time atau half-time employment*, jumlah ini terus berkembang menjadi sebanyak kurang lebih 75% karyawan dengan pertimbangan ada keseimbangan antara waktu kerja dengan tanggungjawab dalam mengurus keluarga (Margaretha dan Mildawani, 2017:1). Di Amerika Serikat, *part-time employment* ini juga menjadi pilihan waktu kerja bagi *disability people* karena keterbatasan mobilitas, kaum profesional juga mulai memilih waktu kerja *part-time* ini karena pertimbangan adanya kesempatan untuk mengerjakan tugas-tugas lainnya, seperti studi lanjut, riset mandiri, menulis, dan lain sebagainya.

Secara teoritis ada beberapa macam *working conditions* yang sudah diaplikasikan di dunia kerja salah satunya *flexible working time*, terutama dinegara-negara maju atau kota-kota besar di dunia. *Flexible working time* adalah sistem pengaturan kerja yang memberi lebih banyak kebebasan kepada pegawai mengatur jam kerjanya. *Flexible working time* memegang prinsip bahwa jam berapa pun pegawai masuk, asalkan pekerjaan selesai dan waktu yang digunakan memenuhi jumlah jam yang sudah disepakati dalam perjanjian kerja. Terdapat beberapa model dalam penerapan sistem *flexible working time* yaitu *fixed working hours*, *flexible working hours*, *variable working hours* (Ayuna, 2019:1-2).

**Gambar 1: Model Flexible Working Time**



## 1. Fixed working hours

Model *fixed working hours* yaitu sistem kerja dimana jumlah jam kerja sudah ditentukan untuk semua karyawan. Namun distribusi pembagian jamnya dibebaskan kepada pegawai itu sendiri. Sebagai contoh, setiap karyawan harus memiliki jumlah jam kerja sebanyak 40 jam per minggu. Kemudian institusi memberi kebebasan kepada pegawai untuk memilih jam kerja dengan ketentuan 25% pegawai bekerja pada jam 07.00-15.00; 25% pegawai bekerja pada jam 08.00-16.00; 25% pegawai bekerja pada jam 09.00-17.00; dan 25% terakhir dari karyawan bekerja pada jam 10.00-18.00.

## 2. Flexible working hours

Model ini adalah sistem kerja di mana pegawai tidak dibatasi jam kerjanya setiap hari. Syarat terpenting yang harus dipenuhi pegawai adalah 40 jam per minggu. Jika pegawai ingin memiliki 4 hari jam kerja, maka ia harus bekerja 10 jam per hari. Atau 5 hari kerja dengan 8 jam per hari seperti pegawai pada umumnya, dan seterusnya. Namun jumlah jam ini tidak harus sama setiap harinya karena dibebaskan oleh para pegawai.

## 3. Variable working hours

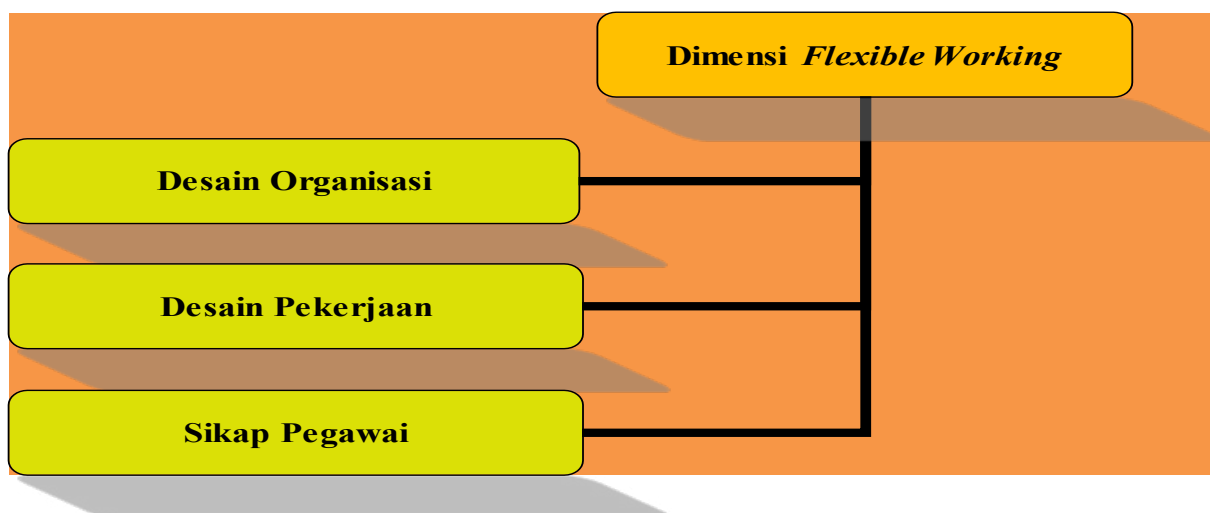
Model *Flexi Time* satu ini adalah sistem kerja yang membebaskan pegawai memilih jam kerja

yang diinginkan namun ada jam-jam tertentu yang harus dihadiri. Artinya ada jumlah jam tertentu yang harus dipenuhi dan dikerjakan di kantor. Sebagai contoh, pegawai harus masuk setiap jam 09.00-13.00 setiap harinya. Sehingga mereka harus menambah 4 jam lagi yang tidak harus dikerjakan di kantor.

## ANALISIS MODEL

Thomas dan Ganster mengatakan pemerintah mendorong perusahaan untuk menawarkan jam kerja fleksibel, seperti kerja paruh waktu untuk mengurangi tingkat konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Pandiangan, 2018:26). Sedangkan menurut Hill, Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin, dan Pitt-Catsoupes bahwa pengaturan jam kerja fleksibel mempunyai indikasi positif dan signifikan bagi karyawan dan organisasi (Pandiangan, 2018:26). Fleksibilitas tempat kerja dan lokasi kerja dapat dimaknai sebagai kemampuan karyawan untuk membuat perubahan, kapan, dan total waktu yang dihabiskan dalam melakukan suatu pekerjaan. Model fleksibilitas atau kemampuan adaptasi terhadap manajemen pegawai memiliki dimensi kunci dan memiliki tiga komponen yang berkaitan dengan desain organisasi, desain pekerjaan, dan sikap/integritas pegawai.

Gambar 2: Dimensi Flexible Working Time



Penerapan *flexible working time* pada organisasi pemerintahan perlu model yang diidentifikasi dari dimensi desain organisasi, desain

pekerjaan, dan sikap/integritas pegawai. Setiap organisasi pemerintah disesign secara efektif dan efisien berbasis TI. Gedung tidak perlu tinggi,

ruang kerja tidak perlu luas, sarana kerja tidak perlu banyak, tempat kerja tidak selalu khusus dan statis. Design pekerjaan atau tata laksana kerja tidak birokratis, prosedur pendek, singkat, jelas, dan dinamis/fleksibel berbasis sistem *online*, oleh karena itu perlu diidentifikasi jabatan-jabatan yang memungkinkan dilaksanakan secara *flexible working*. Penilaian perilaku kerja dan integritas pegawai diperlukan untuk memastikan yang bersangkutan dapat dipercaya bekerja fleksibel.

Disamping itu permasalahan lain berkaitan dengan budaya perlu dipertimbangkan dalam penertapan *flexible working time* di organisasi pemerintahan; *pertama*, birokrasi di Indonesia masih memerlukan pelayanan tatap muka terutama pelayanan publik di Desa-Desa (daerah pelosok) yang belum tersentuh teknologi serta mayoritas masyarakat bawah yang belum melek teknologi. Artinya belum semua atau hanya sebagian kecil saja pelayanan yang sudah bersifat atau berbasis *online*. *Kedua*, terkait penilaian kinerja yang masih didasarkan pada aspek kehadiran, dimana kehadiran sebagai dasar untuk memberikan gaji atau *take home pay* pegawai. *Ketiga*, biaya operasional akan meningkat, seperti biaya telepon *online*, teknologi alat kerja, listrik, air yang akan terus dijalankan karena jam kerja pegawai yang tidak sama. *Keempat*, integritas pegawai, mengingat budaya masyarakat yang masih cenderung menyimpang dari pada mentaati ketentuan yang berlaku.

## KESIMPULAN

*Flexible working time* sebagai alternatif kondisi kerja perlu dipertimbangkan mengingat pesatnya perubahan lingkungan strategis dan pesatnya perkembangan teknologi informasi. Model *flexible working time* dalam instansi pemerintahan dapat dipilih sebagai terobosan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja, baik bagi organisasi dan maupun pegawai. Identifikasi jenis organisasi, sistem/cara kerja unit organisasi, dan jabatan-jabatan yang memungkinkan dapat dilakukan dengan metode *flexible working time*. Penerapan *flexible working time* pada organisasi pemerintah mempertimbangkan aspek dimensi desain organisasi, desain pekerjaan, dan sikap/perilaku pegawai. *Flexible working time* dapat mengakumulasi jumlah jam secara fleksibilitas

sepanjang memenuhi jumlah jam kerja sebagaimana telah diterapkan kontrak kinerja dengan organisasi. Waktu kerja bisa dilaksanakan secara dinamis jam berapa saja dan tempat kerja bisa dilakukan secara fleksibel dimana saja tidak harus di kantor. Kondisi kerja dipandang mempunyai peranan yang cukup penting terhadap kenyamanan, ketenangan, dan keamanan kerja.

## REKOMENDASI KEBIJAKAN

- Ø Mengembangkan dan menerapkan teknologi informasi dan sistem kerja pada setiap instansi pemerintah.
- Ø Meningkatkan kualitas pegawai pemerintah yang dilandasi pemahaman teknologi informasi guna mendukung tugas pokok jabatan.
- Ø Mengidentifikasi jenis organisasi, sistem kerja, dan jabatan yang telah menerapkan teknologi informasi berbasis *online*.
- Ø Melakukan uji coba *flexible working time* pada jenis-jenis jabatan tertentu pada instansi pemerintah yang telah menerapkan *online system*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ayuna. 2019. Flexi Time: Jenis, Aturan, dan Keuntungannya Bagi Karyawan. <https://sleekr.co/blog/flexi-time-bagi-karyawan/>. Diunduh 22/10/2019 Pukul 11.16 WIB
- Margaretha, Maria dan Mildawani, Tri Susetyaning. 2017. Flexible Working Hours, Salah Satu Kondisi Kerja Yang Populer. <https://dosen.perbanas.id/flexible-working-hours-salah-satu-kondisi-kerja-yang-populer/>. Diunduh 22/10/2019 Pukul 13.47 WIB
- Pandiangan, Hendrik. 2018. Flexible Working Arrangement dan Pengaruhnya Terhadap Work-Life Balance Pada Driver Layanan Jasa Transportasi Online Di Kota Yogyakarta. [https://repository.usd.ac.id/31122/2/162222118\\_full.pdf](https://repository.usd.ac.id/31122/2/162222118_full.pdf). Diunduh 25/10/2019 Pukul 09.21 WIB