

**Implementasi *Flexible Working Arrangement* di Lingkungan
Direktorat Jenderal Bea dan Cukai:
Studi Efek Positif, Efek Negatif, dan Produktivitas Pegawai**

Afzil Ramadian*, Achmad Syaripudin, Cacu Fitriady, Sutrisno
Program Studi Magister Manajemen STM Labora
*E-mail: aramadian@yahoo.com

Abstrak

Pandemi COVID-19 telah mengubah cara orang bergerak. Masyarakat diminta untuk bekerja, belajar, dan beribadah di rumah untuk mencegah penyebaran virus. Hal ini berdampak pada semua aspek kehidupan, terutama ekonomi. Salah satu kebijakan pemerintah yang dibuat untuk mencegah COVID-19 dan menyebabkan perubahan sistem dalam tatanan kerja adalah mekanisme Work From Home. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) menghadapi tantangan dalam pelaksanaan kebijakan Flexible Working Arrangement. Budaya kerja baru ini pasti akan berdampak baik dan buruk baik untuk perusahaan maupun karyawan. Produksi akan dipengaruhi oleh semua efek ini. Dengan melihat dampak positif, negatif, dan produktivitas, akan menentukan apakah sistem kerja fleksibel diperlukan setelah pandemi berakhir.

Kata Kunci : *Flexible Working Arrangement, Dampak Positif, Dampak Negatif, Produktivitas Pegawai*

PENDAHULUAN

Banyak hal telah berubah sejak sindrom pernapasan akut, juga dikenal sebagai COVID-19, pertama kali ditemukan di China pada Desember 2019. Selain mengakibatkan kematian 6.866.434 orang di seluruh dunia, pandemi ini telah mengubah cara orang bergerak, menurut World Health Organization (WHO). Masyarakat diminta untuk bekerja, belajar, dan beribadah di rumah untuk mencegah penyebaran virus. Hal ini berdampak pada semua aspek kehidupan, terutama ekonomi. Pergerakan barang malah lebih banyak daripada masyarakat. Neraca perdagangan Indonesia mencapai US\$27,106.3 juta pada tahun 2019, US\$27,202.7 juta pada tahun 2020, US\$37,042.1 juta pada tahun 2021, dan US\$37,042.1 juta pada tahun 2022 (Badan Pusat Statistik, 2023).

Pemerintah membuat perubahan pada sistem kerja untuk mencegah penyebaran virus corona, termasuk "bekerja dari rumah" (WFH). WFH adalah salah satu jenis kontrak kerja yang paling fleksibel, dengan gagasan sistem kerja jarak jauh. Sebenarnya, fleksibilitas kerja tidak baru di dunia kerja. Sejak awal startup, budaya kerja jarak jauh telah berkembang (Berliana, 2020). Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) memungkinkan ASN menerapkan kebijakan kerja yang fleksibel.

Karena pandemi COVID-19, surat edaran Menteri Keuangan Nomor SE-22/MK.1/2020 tentang Sistem Kerja Kementerian Keuangan Pada Masa Transisi Dalam Tatanan Normal Baru di lingkungan Kementerian Keuangan secara bertahap dilaksanakan. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (Flexible Working Space) mengatur skema pekerjaan yang fleksibel di Kementerian Keuangan. Survei WFH sementara yang dilakukan oleh Kantor Transformasi Pusat (CTO) Kementerian Keuangan pada tahun 2020 menunjukkan bahwa 51,90% responden mengatakan bahwa efektifitas kerja telah meningkat, 34,82% mengatakan bahwa tidak ada perubahan, dan 13,28% mengatakan bahwa efektifitas kerja telah menurun.

Kebijakan yang diberlakukan secara mendadak ini pasti akan menimbulkan kesulitan bagi ASN. Sumber daya dan infrastruktur harus siap untuk pelaksanaan kebijakan ini. Namun, tuntutan pencegahan penyebaran Covid-19 lebih memengaruhi penerapan budaya kerja fleksibel pada ASN daripada karena sudah ada sejak awal di instansi pemerintah. Baik ASN maupun karyawannya pasti akan terkena dampak dari budaya kerja baru ini.

Pada tanggal 30 Desember 2022, Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 53 Tahun 2022 tentang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit Corona Virus 2019 pada Masa Transisi Menuju Endemi telah dicabut. World Health Organization (WHO) menyatakan bahwa penghentian PPKM tidak berarti pandemi COVID-19 telah selesai. Karena penghentian PPKM tidak mencabut ketentuan di atas, ketentuan tersebut tetap berlaku. Apakah ASN akan kembali ke budaya kerja konvensional di mana karyawan harus hadir secara langsung di kantor untuk menyelesaikan pekerjaan mereka?

KAJIAN PUSTAKA

Konsep *Flexible Working Arrangement*

Dua jenis kerja jarak jauh yang paling umum adalah bekerja dari rumah (dikenal sebagai bekerja dari rumah) dan bekerja dari kantor cabang (dikenal sebagai bekerja dari pusat) (Asgari, 2015 dalam Mungkasa, 2020). Seperti namanya, bekerja dari rumah menunjukkan bahwa Anda bekerja dari rumah dan berkomunikasi dengan kantor, sementara bekerja dari cabang atau satelit menunjukkan bahwa Anda bekerja di kantor yang lebih dekat, bukan di rumah Anda sendiri. Dari perspektif transportasi, bekerja dari cabang hanya mengurangi jarak perjalanan, sedangkan bekerja dari rumah mengurangi semua perjalanan pengalju.

Bekerja dari rumah adalah salah satu manfaat dari sistem teleworking. Gagasan tentang kerja teleworking pertama kali diungkapkan pada tahun 1970 (Eraso & Garcés, 2020; Mungkasa, 2020). Mungkasa (2020) mengatakan bahwa beberapa kata dapat berarti berbeda, seperti "bekerja jarak jauh", "pekerjaan fleksible", dan "bekerja jarak jauh". Namun, Mungkasa (2020) percaya bahwa definisi paling umum dari "bekerja jarak jauh" adalah versi Huuhtanen (1997), yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang (pegawai, pekerja mandiri, pekerja rumahan) secara khusus, atau hanya untuk waktu tertentu, menggunakan alat telekomunikasi untuk bekerja di tempat yang jauh dari kantor. Dengan menggunakan sistem telework, karyawan dapat menggunakan teknologi dari rumah atau dari kantor cabang terdekat mereka (Eraso & Garcés, 2020). Menurut Konradt, Schmook, dan Malecke (2000), pengertian tambahan untuk bekerja jarak jauh adalah bekerja dalam sebuah organisasi yang dilakukan sebagian atau seluruhnya di luar kantor konvensional dengan bantuan layanan telekomunikasi dan informasi.

Flexible working bukanlah hal baru di dunia kerja di Indonesia. Dengan munculnya Gojek, Tokopedia, dan Traveloka pada tahun 2010-2011, jelas bahwa pertumbuhan startup mendorong munculnya coworking space dan tempat kerja virtual (Berliana, 2020). PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, salah satu BUMN terbesar di Indonesia, juga menerapkan sistem kerja fleksibel. Menurut telkom.co.id, Telkom telah melakukan revolusi mental dalam pengelolaan sumber daya manusia dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti smart office dan jadwal kerja yang fleksibel. Telkom terpilih sebagai Best of The Best BUMN dalam penghargaan Revolusi Mental BUMN 2018 karena menerapkan budaya kerja ini.

Banyak orang masih tidak dapat membedakan antara bekerja dari rumah dan bekerja dari rumah. Salah satu cara untuk memenuhi kewajiban sebagai seorang pegawai adalah bekerja dari rumah. Oleh karena itu, rumah hanyalah lokasi. Ini berbeda dengan bekerja di rumah, yang dapat berarti tidak ada tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas kantor (Mungkasa, 2020).

Dengan demikian, Mungkasa (2020) menyatakan bahwa pegawai harus melakukan perubahan untuk menerapkan WFH. Mereka harus memastikan bahwa protokol dan suasana kantor tetap dipertahankan saat bekerja dari rumah. Karena itu, beberapa hal harus dipertahankan: (i) jadwal kerja

harus tetap seperti jadwal kantor biasa; (ii) lokasi bekerja harus dipisahkan dari kegiatan rumah tangga lainnya; (iii) pekerjaan rumah tangga dan kantor harus dilakukan secara terpisah; dan (iv) pakaian yang dikenakan tidak boleh santai, seperti kaos atau daster.

Peraturan *Flexible Working Arrangement* di Lingkungan Kementerian Keuangan

Peraturan Presiden No. 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Aparatur Sipil Negara (ASN) dikeluarkan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 12 April 2023. Untuk meningkatkan kualitas layanan publik, pemerintah ingin meningkatkan produktivitas pegawai ASN melalui kebijakan ini, yang memberikan kepastian hukum untuk fleksibilitas pekerjaan.

Melalui perpres ini, pegawai ASN dapat melaksanakan tugas kedinasan dengan fleksibilitas lokasi dan waktu. Perpres ini menetapkan jadwal kerja instansi sebanyak lima hari kerja setiap minggu: Senin, Selasa, Rabu, Kamis, dan Jumat. Jam kerja dimulai pukul 07.30 zona waktu setempat dan berlangsung selama 37 jam 30 menit setiap minggu, tidak termasuk istirahat. Di bulan Ramadan, jam kerja berbeda. Itu dimulai pada pukul 08.00 zona waktu setempat dan berlangsung selama 32 jam 30 menit setiap minggu, tanpa istirahat. Perpres ini tidak berlaku untuk unit kerja di instansi pemerintah yang memiliki tugas dan fungsi untuk membantu operasional instansi pemerintah dan/atau Masyarakat.

Tabel 1. Ketentuan Hari dan Jam Kerja PMK 221/2021

	Hari Kerja dan Jam Kerja	Waktu Istirahat	Jumlah Jam Kerja dalam 1 (satu) minggu
Reguler	Senin s.d. Kamis 07.30 s.d. 17.00 waktu setempat	12.15 s.d. 13.00 waktu setempat	42 jam 45 menit
	Jumat 07.30 s.d. 17.00 waktu setempat	11.30 s.d. 13.15 waktu setempat	
Ramadan	Senin s.d. Jumat, disampaikan dengan Surat Edaran Sekretaris Jenderal a.n. Menteri Keuangan, mengikuti penetapan oleh Menteri PANRB		
Unit tertentu	Ditetapkan oleh Menteri Keuangan dengan Keputusan Menteri		

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 221 Tahun 2021 tentang Hari dan Jam Kerja Serta Penegakan Disiplin Berkaitan dengan Pembayaran Tunjangan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan, yang diterbitkan pada tanggal 31 Desember 2021, mengatur jadwal kerja Kementerian Keuangan, yang meliputi: a) Hari Kerja dan Jam Kerja reguler; b) Hari Kerja dan Jam Kerja bulan Ramadan; dan c) Hari Kerja dan Jam Kerja unit tertentu.

Dalam ketentuan ini juga disebutkan tentang Fleksibilitas Tempat Kerja (*Flexible Working Space*) dan Pemadatan Jam Kerja (*Compressed Work Schedule*). Fleksibilitas Tempat Kerja atau FWS adalah pengaturan pola kerja pegawai yang memberikan fleksibilitas lokasi bekerja selama periode tertentu dengan memanfaatkan teknologi informasi komunikasi untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan memastikan bahwa tugas dan fungsi Kementerian Keuangan tetap berjalan.

Kementerian Keuangan memiliki visi dan misi yang jelas untuk melaksanakan tugasnya. Sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan nomor 312 Tahun 2011, setiap pekerja di Kementerian Keuangan memegang lima nilai: Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan. Untuk melaksanakan nilai-nilai ini dalam pekerjaan sehari-hari mereka, mereka diwajibkan untuk memegangnya Tujuan tersebut dicapai melalui penerapan nilai-nilai Kementerian Keuangan dan nilai inti ASN melalui budaya yang membentuk sikap, perilaku, dan kebiasaan pegawai saat bekerja dan membuat keputusan.

Untuk mendukung pelaksanaan budaya di atas, Kementerian Keuangan telah menyediakan berbagai alat digital untuk melaksanakan tugas. Ini membantu karyawan berkolaborasi dengan perkembangan zaman yang semakin mengadopsi teknologi dalam kegiatan sehari-hari mereka dan menjadi organisasi yang unggul. Salah satu contoh alat digital ini adalah aplikasi terintegrasi Satu Kemenkeu yang berfungsi untuk melaksanakan tugas administrasi. Di lingkungan DJBC, CEISA 4.0 berfungsi sebagai orchestrator platform yang memungkinkan komunitas logistik untuk berinovasi dan menciptakan peluang bisnis baru dengan membuat ekosistem digital dan membuat produk dan layanan

baru. Selain itu, CEISA 4.0 sekarang menjadi aplikasi sentral yang menghubungkan seluruh kantor vertikal DJBC. Ini memiliki fitur layanan Time Sensitive, No Delay, dan No Additional Cost, dan mendukung setidaknya 350.000 dokumen setiap hari dengan sekitar 84 proses bisnis. Lebih dari 15.000 karyawan dan 20.000 pengguna layanan menggunakan CEISA.

Pegawai Kementerian Keuangan harus memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan dalam berbagai jenis situasi dan posisi. Keputusan Menteri Keuangan nomor 223/KMK.01/2020 dibuat untuk menciptakan organisasi yang fleksibel dan tahan terhadap tugas, fungsi, dan layanan Kementerian Keuangan sambil mempertahankan kualitas hidup dan produktifitas pegawai dengan mendukung keseimbangan peranan pegawai dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi.

METODE KAJIAN

Metode pengumpulan data digunakan untuk mempelajari literatur dari peraturan, database internal DJBC, penelitian penelitian, dan artikel yang ditulis di dalam dan di luar Kementerian Keuangan untuk menyusun jurnal ini. Selain itu, penelitian ini menggunakan data kuantitatif dari survei yang dilakukan untuk menentukan pendapat pegawai tentang pelaksanaan kebijakan Perjanjian Kerja yang fleksibel. Survei yang dilakukan melalui Form Kemenkeu ditujukan kepada pegawai aktif DJBC yang memiliki akses ke akun aplikasi Nadine (satu.kemenkeu.go.id).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dampak Positif *Flexible Working Arrangement*

Flexible Working Arrangement System dapat memberikan keuntungan bagi kedua instansi dan karyawannya. Instansi mendapat manfaat dari sistem ini karena dapat mengurangi biaya seperti sewa gedung, listrik, air, dan fasilitas pendukung kerja lainnya yang digunakan oleh karyawan (Mustajab et al., 2020). Ini juga sejalan dengan pernyataan Wakil Menteri Keuangan Suahazil Nazara dalam acara Public Expenditure Review World Bank bahwa selama pandemi, pemerintah menghemat semua anggaran untuk perjalanan dinas luar kota dan luar negeri karena pertemuan dan rapat dilakukan secara virtual. Selain itu, rapat dapat mengurangi biaya (Bisnis, 2020). Dari perspektif karyawan, Healthfield (2019) dalam Mungkasa (2020) menyatakan bahwa karyawan yang bekerja dengan sistem jarak jauh dapat menghindari kemacetan, sehingga mereka dapat mengurangi tingkat stres dan waktu perjalanan, serta menghemat uang dan waktu. Beberapa keuntungan tambahan dari skema pekerjaan yang fleksibel antara lain :

1. Fleksibilitas

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Mustajab et al. (2020) menemukan bahwa baik pria maupun wanita mengakui bahwa sistem kerja Work From Home memberi mereka fleksibilitas dalam mengatur kapan dan di mana mereka melakukan pekerjaan mereka. Mereka tidak perlu mengikuti aturan jam kerja biasa di kantor. Hal ini meningkatkan produktivitas mereka karena mereka dapat mengatur waktu mulai kerja dengan fleksibel sesuai kebutuhan. Selain itu, gaji yang diterima tidak dipengaruhi oleh pengaturan jam kerja ini. Menurut Eraso dan Garcés (2020), bekerja dari jarak jauh memungkinkan fleksibilitas dan mengurangi mobilitas. Mungkasa (2020) juga mengatakan bahwa manfaat bekerja dari jarak jauh adalah karyawan dapat mengontrol jadwal dan lingkungan kerja mereka, yang membuat mereka lebih fleksibel

2. Menghemat Waktu

Dengan sistem kerja fleksibel melalui WFH, pegawai tidak perlu menghabiskan banyak waktu dalam perjalanan dari rumah ke kantor dan sebaliknya. Selama menjalankan WFH, mereka dapat menggunakan waktu yang mereka habiskan untuk melakukan pekerjaan di kantor maupun di rumah. Tidak diragukan lagi, ini membantu karyawan karena mereka tidak perlu membuang waktu di perjalanan (Mustajab et al., 2020).

3. Waktu yang Berkualitas

Pegawai yang bekerja dari rumah merasa mereka dapat menghabiskan lebih banyak waktu bersama keluarga mereka. Mereka dapat menikmati waktu bersama keluarga mereka tanpa harus meninggalkan pekerjaan mereka, tetapi mereka masih harus fokus pada menyelesaikan tugas mereka (Mustajab et al., 2020).

4. Kenyamanan

Bekerja dari rumah memberikan pegawai lebih banyak kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka karena tidak ada pengawasan langsung dari atasan seperti saat mereka bekerja di kantor. Mereka dapat menyesuaikan pekerjaan mereka dengan menyesuaikan sikap dan perilaku mereka tanpa harus diawasi secara formal (Mustajab et al., 2020).

Dampak Negatif *Flexible Working Arrangement*

Sistem WFH yang diterapkan secara mendadak tidak serta merta mudah bagi para pegawai untuk melakukannya. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor, termasuk faktor yang berkaitan dengan pekerjaan dan faktor yang berkaitan dengan individu karyawannya. Sebagai contoh, karena beberapa pekerjaan masih membutuhkan berkas fisik dan peralatan kerja kantor, karyawan harus tetap hadir di kantor untuk menyelesaikan tugas mereka. Mungkin tidak ada pekerjaan yang dapat dilakukan oleh karyawan jika dia harus bekerja di rumah. Digitalisasi pekerjaan mungkin menjadi solusi berikutnya. Namun, masalah lain yang mungkin muncul setelahnya adalah bagaimana karyawan harus menyesuaikan diri dengan sistem kerja jarak jauh yang sepenuhnya bergantung pada teknologi dan bagaimana mereka kurang mahir menggunakannya..

Beberapa dampak negatif yang timbul akibat implementasi *flexible working arrangement* adalah :

1. *Multitasking*

Karena peran ganda mereka, para pegawai perempuan lebih cenderung melakukan banyak hal, terutama mereka yang berumah tangga dan memiliki anak. Para pekerja perempuan mengalami stres kerja karena harus menyelesaikan tugas kantor dan rumah. Namun, ini tidak berlaku jika pasangan juga harus menyelesaikan tugas rumah. Sebaliknya, berkat kerja sama dan kolaborasi tim, kualitas hubungan meningkat secara harmonis (Mustajab et al., 2020).

2. Semangat Kerja Menurun

Disebabkan asumsi bahwa rumah adalah tempat untuk beristirahat daripada tempat untuk bekerja, karyawan mengalami penurunan semangat kerja. Ini membuat karyawan bingung apakah mereka harus bekerja atau bersantai bersama keluarga untuk menghabiskan waktu selama karantina pandemi Covid-19. Banyak gangguan di rumah, seperti ajakan untuk berbincang dengan keluarga, berbicara dengan teman, atau memantau sosial media, serta keinginan untuk bersenang-senang, seperti menonton TV, bermain dengan anak, atau mengerjakan sesuatu yang sesuai hobi, dapat menyebabkan penurunan semangat kerja (Mustajab et al., 2020). Menurut Mungkasa (2020), hal ini juga dapat disebabkan oleh fakta bahwa waktu kerja cenderung tanpa batasan, dan tidak ada batasan yang jelas antara kantor dan rumah.

3. Biaya yang Bertambah

Pengeluaran yang meningkat, seperti biaya listrik, pulsa untuk berkomunikasi, dan penyediaan jaringan internet, adalah hal yang pasti dirasakan oleh karyawan yang bekerja dari rumah (Mustajab et al., 2020). Intensitas penggunaannya yang meningkat menyebabkan peningkatan biaya. Ini terjadi karena pegawai sebelumnya tidak perlu membayar biaya karena mereka menggunakan fasilitas kantor, tetapi sekarang mereka harus membayar sendiri saat bekerja dari rumah.

4. Distraksi

Pegawai mengalami distraksi seperti distraksi teknis dan sosial selama WFH yang menghalangi mereka dari menyelesaikan tugas mereka. Contoh distraksi teknis adalah masalah dengan peralatan

kerja yang tidak mendukung dan masalah dengan jaringan komunikasi. Salah satu contoh distraksi sosial adalah distraksi yang berasal dari keluarga di rumah (Mustajab et al., 2020).

5. Keterbatasan Komunikasi

Dengan sistem kerja WFH, komunikasi sangat terbatas karena karyawan tidak dapat bertemu langsung dengan atasan atau rekan kerja mereka. Distraksi teknis, seperti gangguan pada jaringan komunikasi dan peralatan kerja yang kurang mendukung, dapat menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, keterlambatan dalam pengiriman laporan hasil kerja, dan penundaan pengiriman informasi penting lainnya. Faktor-faktor ini dapat menyebabkan keterbatasan komunikasi ini. Selain itu, respons yang tidak secara langsung juga menyebabkan pekerjaan menjadi kurang efektif (Sabitha & Susilo, 2017). Pekerja yang terbiasa dengan suasana kantor konvensional mengalami kesulitan berkolaborasi dengan rekan kerja mereka. Penjadwalan kerja yang lebih teratur diperlukan, bahkan mungkin perlu menetapkan jadwal tetap untuk berkumpul di kantor (Mungkasa, 2020).

6. Ketidakpercayaan Antar Pihak

Selain itu, pelaksanaan WFH menimbulkan risiko munculnya ketidakpercayaan antara pegawai dan atasannya. Ini dapat terjadi karena konsep WFH tidak dipahami dengan baik oleh kedua belah pihak (Mustajab et al., 2020). Ada beberapa orang yang menganggap WFH sama dengan cuti, yang berarti tidak melakukan pekerjaan apapun. Menurut Mustajab et al. (2020), masalah utama dalam melaksanakan WFH adalah ketidakpercayaan pimpinan terhadap pegawai. Proses yang digunakan membuat pegawai tidak nyaman karena memerlukan foto keberadaan untuk melaporkan perkembangan pekerjaan setiap saat.

Produktivitas Pegawai

Tabel 2. Nilai Kinerja Organisasi DJBC

Tahun	Nilai Kinerja Organisasi (NKO)*	Kinerja Organisasi				Rata2 WFH (%)	Keterangan
		stakeholder perspective	customers perspective	internal business process perspective	learning and growth perspective		
2019	110,06	112,95	111,72	110,07	106,80	n/a	n/a
2020	114,74	114,51	116,98	117,04	111,55	33,46%	Juli s.d. Desember
2021	114,07	120	107,90	114,73	111,54	37,78%	Januari s.d. Desember
2022	112,04	113,94	108,16	114,77	109,68	21,59%	Januari s.d. Desember

*Sumber: Laporan Kinerja DJBC 2019, 2020, 2021, dan 2022

Hasil survei pada laporan *Work From Anywhere* (WFA) yang diselenggarakan oleh Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan pada Mei 2022, diperoleh hasil bahwa produktivitas dan kinerja pegawai tetap terjaga bahkan meningkat (86,17%) dengan diterapkannya WFH sebagai salah satu implementasi WFA. Optimisme terhadap WFA juga terjadi pada setiap generasi pegawai, meskipun yang perlu menjadi perhatian adalah masih adanya layanan atau pekerjaan yang saat ini belum dapat dilakukan secara daring. Sebanyak 87,28% pegawai menginginkan kebijakan hybrid working (WFO dan WFA) untuk diterapkan. Waktu perjalanan merupakan salah satu faktor penting, terutama bagi pegawai yang bertugas di Jabodetabek. Dari segi *happiness* dan aspirasi pegawai, 85,12% responden merasakan pengalaman yang menyenangkan selama melaksanakan WFH. Sebagian besar pegawai (83,07%) responden tidak pernah mendapat kritik atau kesan buruk selama melaksanakan WFH dari orang lain atas kinerja ataupun performa. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu melaksanakan pekerjaan walau tidak diawasi secara langsung dan tetap produktif.

Menurut Laporan Kinerja DJBC Tahun 2022, hasil evaluasi kinerja DJBC tahun 2022 secara umum telah memenuhi ekspektasi, mencapai Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebesar 112,04. Nilai NKO DJBC tersebut diperoleh dari capaian kinerja pada masing-masing perspektif, yaitu perspektif

stakeholder dengan nilai 113,94 (bobot 25%), perspektif pelanggan dengan nilai 108,16 (bobot 15%), perspektif internal proses dengan nilai 114,77 (bobot 30%), dan perspektif pembelajaran dengan nilai 109,68 (bobot 30%).

Tabel 3. Penerimaan yang dihimpun DJBC

Tahun	Bea Masuk*	Bea Keluar*	Cukai*
2019	37,44 T	3,53 T	172,42 T
2020	32,55 T	4,28 T	176,31 T
2021	38,89 T	34,57 T	195,52 T
2022	51,08 T	39,82 T	226,88 T

*Dalam Rupiah

**Sumber: Laporan Kinerja DJBC 2019, 2020, 2021, dan 2022

Dari data kinerja organisasi, dapat dilihat bahwa pada saat dilaksanakan sistem WFH dan WFHb, yakni pada tahun 2020 (Juli-Desember, di bulan sebelumnya belum diterapkan), tahun 2021 kinerja organisasi menunjukkan peningkatan yang cukup tinggi. Sedangkan pada tahun 2022 saat pelaksanaan WFH sudah semakin berkurang, kinerja organisasi juga sedikit mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan tren yang positif atas sistem kerja WFH kepada kinerja organisasi. Meskipun perlu dilakukan penelitian lebih mendalam antara WFH dan jumlah layanan.

Hasil evaluasi kinerja pegawai DJBC tahun 2022 secara umum telah memenuhi ekspektasi dengan capaian Nilai Kinerja Pegawai (NKP) sebesar 117,4187. Hasil evaluasi kinerja pegawai menunjukkan adanya peningkatan sejak tahun 2019.

Tabel 4. Nilai Kinerja Pegawai DJBC

Tahun	2019	2020	2021	2022
NKP*	115,6883	116,0421	116,2984	117,4187

*Sumber: Database e-performance Kementerian Keuangan

Hal ini menunjukkan baik saat sebelum dilakukan sistem kerja fleksibel pada tahun 2019 maupun saat diterapkannya sistem kerja fleksibel, kinerja pegawai tidak mengalami penurunan dan mengalami kenaikan.

KESIMPULAN

Kebijakan sistem kerja *Flexible Working Arrangement* (FWA) di DJBC saat ini cukup memenuhi kebutuhan organisasi dan pegawai dengan WFH terjadwal. Untuk menjaga kesehatan dan kesejahteraan yang sesuai dengan usia, pegawai masih memilih sistem kerja yang fleksibel seperti WFH. Sebagai bagian dari Kementerian Keuangan, DJBC harus menyesuaikan ini dengan tetap mengutamakan hasil dan kualitas kerja. Dari sudut pandang pegawai, ditunjukkan bahwa penerapan sistem kerja yang lebih fleksibel, seperti WFH, meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, yang berdampak positif pada hasil kinerja organisasi. Menjaga kestabilan kerja dengan menjadwalkan pemberian WFH yang sesuai untuk mengimbangi kebutuhan organisasi dan kepentingan karyawan.

Tidak peduli apa yang baik dan apa yang buruk dari penerapan skema pekerjaan yang fleksibel, tingkat produktifitas karyawan ditentukan oleh seberapa baik kondisi mereka saat melakukan pekerjaan dari rumah. Jenis pekerjaan, ketersediaan teknologi, kesehatan mental, dan preferensi individu menentukan kenyamanan dan produktivitas bekerja dari rumah. Artinya, bekerja dari rumah secara efektif tidak berlaku untuk semua pekerja atau semua jenis pekerjaan. Namun, untuk orang yang tepat, bekerja dari rumah dapat meningkatkan produktivitas. Mereka yang bekerja dalam bidang tertentu seperti teknologi informasi, penelitian dan pengembangan, dan bidang lain yang memerlukan waktu yang lama dan detail, seperti penelitian dan pengembangan, akan cenderung cocok untuk bekerja dari rumah karena mereka dapat mengubah waktu yang seharusnya digunakan untuk perjalanan ke kantor menjadi waktu kerja yang produktif, selain menghindari gangguan lain yang dapat mengganggu pekerjaan mereka. Bagi organisasi, mengizinkan pegawainya bekerja dari rumah juga memberikan keuntungan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Organisasi dapat menghemat biaya operasional,

karena tidak perlu membayar uang *transport*, uang makan, biaya listrik, dan AC dan biaya operasional yang lain.

Monitoring dan evaluasi berkala harus dilakukan untuk memastikan bahwa Flexible Working Arrangement sesuai dengan tugas dan fungsi DJBC. FWA dapat dilakukan selama memenuhi komitmen karena itu adalah hak pegawai dan bukan hak mereka. Selain itu, lokasi Flexible Working Arrangement harus sesuai dengan norma dan kode etik ASN dan mempertimbangkan aspek fairness untuk melindungi pegawai yang jenis pekerjaannya tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Setelah pandemi Covid-19, penulis percaya bahwa perlu dilakukan penelitian dan penelitian lanjutan untuk mendapatkan informasi yang kuat dan dapat diandalkan tentang seberapa efektif penerapan dan pelaksanaan skema kerja fleksibel. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan referensi dan saran ilmiah tentang cara menerapkan skema kerja yang fleksibel untuk Aparatur Sipil Negara (ASN).

DAFTAR PUSTAKA

- Angel Belzunegui-Eraso, & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(3662), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Berliana, R. (2020). Flexible Work Arrangements: Pergeseran Budaya Kerja yang Kini Semakin Menarik. *Business Lounge Journal*. Diambil dari <https://www.blj.co.id/2020/04/02/flexible-work-arrangements-pergeseran-budaya-kerja-yang-kini-semakin-menarik/>
- Bisnis. (2020). Wamenkeu: Rapat Virtual Efektif Tekan Anggaran Perjalanan Dinas. *tempo.co*, Senin, 4 Desember 2023 11:16 WIB.
- BKN. (2020a). *SE Nomor 15/SE/VI/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai dalam Tatanan Normal Baru di Lingkungan BKN*.
- BKN. (2020b). *Surat Edaran (SE) Nomor 3/SE/III/2020 tentang perubahan atas SE Kepala BKN Nomor 2/SE/III/2020 tentang Pencegahan Penyebaran Covid-19 Bagi Pegawai di Lingkungan BKN*.
- DJBC. (2022). *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kementerian Keuangan Tahun 2022*.
- Hendytio, M. K. (2020). Bekerja dari Rumah: Menanam Kultur Kerja Fleksibel. *CSIS Commentaries DMRU-020*, (March).
- Kemenkeu. (2019). *KMK Nomor 302/KMK.01/2019 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan*;
- Kemenkeu. (2020). *KMK Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (Flexible Working Space) di Lingkungan Kementerian Keuangan*.
- KemenpanRB. (2020). *SE MenpanRB No 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja ASN dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah*.
- KemenpanRB. (2020). *SE MenpanRB No 57 Tahun 2020 tentang Perubahan Keempat atas SE Menpan RB No 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja ASN dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah*.
- KemenpanRB. (2020). *SE MenpanRB No 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai ASN dalam Tatanan Normal Baru*.
- KemenpanRB. (2020). *SE Menpan RB No 67 Tahun 2020 tentang Perubahan atas SE MenpanRB No 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai ASN dalam Tatanan Normal Baru*
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home / WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19 Bekerja dari Rumah (Working From Home / WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *The Indonesian Journal of Development Planning*, IV(2), 126–150.

- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working from Home Phenomenon as an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity. *The International Journal Of Applied Business*, 4(1), 13–21. <https://doi.org/10.20473/tijab.V4.I1.2020.13-21>
- OECD Teams. (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era : How can public policies make it happen ?* (September), 1–24.
- Sabitah, N. M., & Susilo, H. (2017). Implementasi Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback Untuk Mengukur Soft Competence Karyawan (Studi pada PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(1), 56–62. Diambil dari <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1816/2198>