

EFEKTIVITAS *FLEXIBLE WORKING HOURS* DI BIRO KERJA SAMA DAERAH SEKRETARIAT DAERAH (SETDA) PROVINSI DKI JAKARTA

*Yuni Nilogini¹, Udaya Madjid² & Andi Azikin³

^{1,2,3}Sekolah Pascasarjana Magister Terapan Studi Pemerintahan,
Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jakarta, Indonesia

*Email Korespondensi: nilogini@yahoo.com

Abstract

Flexible Working Hours (FWH) merupakan aturan jam kerja fleksibel yang memberikan fleksibilitas waktu kerja bagi Pegawai untuk memilih jam kerja yang sesuai dengan kebutuhannya. Aturan ini termuat dalam PERPRES Nomor 21 Tahun 2023 yang mengatur tentang ketentuan mengenai hari kerja dan jam kerja instansi pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). *Flexible Working Hours (FWH)* berlaku bagi ASN baik instansi pusat dan daerah termasuk Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta. Meskipun Biro Kerja Sama Daerah Provinsi DKI Jakarta tidak bertugas pada bidang pelayanan publik bukan berarti dalam penerapan *Flexible Working Hours (FWH)* tidak memiliki hambatan. Tujuan penelitian ini melihat sejauh mana efektivitas penerapan *Flexible Working Hours (FWH)* di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta, apa saja yang menghambat penerapannya, dan apa langkah-langkah spesifik yang dilakukan oleh Sekretaris Daerah DKI Jakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan menggunakan pisau analisis lima dimensi efektivitas yang dikemukakan Sutrisno (2007) yaitu pemahaman program, ketepatan sasaran, ketepatan waktu, tercapainya tujuan, dan perubahan nyata. Pengumpulan data penelitian ini melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dua dari lima dimensi efektivitas dalam penerapan *Flexible Working Hours (FWH)* di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta yaitu dimensi pemahaman program dan ketepatan sasaran sudah efektif dan dua dimensi lainnya cukup efektif yaitu pada dimensi ketepatan waktu, dan perubahan nyata. Dan masih kurangnya efektif dalam tercapainya tujuan. Hal ini disebabkan masih adanya hambatan yang berkaitan dengan kebijakan pimpinan, kurangnya koordinasi, dan jadwal yang berubah mendadak. Adapun Langkah-Langkah Spesifik yang dilakukan oleh Sekretaris Daerah DKI Jakarta dalam Penerapan *Flexible Working Hours (FWH)* yaitu melakukan sosialisasi peraturan *Flexible Working Hours (FWH)* kepada ASN, mengadakan rapat koordinasi, menerbitkan infografis, memfasilitasi pop-up di e-TPP, mengadakan penyesuaian sistem absensi.

Kata kunci : *Efektivitas, Flexible Working Hours, Biro Kerja Sama Daerah.*

PENDAHULUAN

Kelancaran penyelenggaraan dan pelaksanaan tugas pemerintahan dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat sangat tergantung pada profesionalisme aparatur Sipil Negara (ASN), sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Aparatur Sipil Negara yang kemudian diganti dengan Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 mengatur profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah yang bekerja pada instansi pemerintah sehingga sangat penting bagi aparatur sipil negara memiliki nilai dasar yang menjadi kode etik dan kode perilaku ASN yakni komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat, memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan, serta terus melakukan perbaikan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan

pelayanan publik sebagaimana nilai dasar ASN yang termaktub dalam pasal 4 Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023.

Pegawai ASN bertugas melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan Instansi Pemerintah dan memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. Kewajiban bagi Pegawai ASN menaati ketentuan peraturan perundang-undangan dan melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab serta menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan. Pasal 24 Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa Pegawai ASN yang tidak menaati kewajiban dikenakan pelanggaran disiplin dan dijatuhi hukuman disiplin. Aturan lengkap tentang Pegawai ASN selanjutnya diatur dalam peraturan pemerintah. Hal ini termaktub dalam Pasal 25 Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai hak dan kewajiban Pegawai ASN diatur dalam Peraturan Pemerintah.

Pemberian hukuman disiplin kerja bagi Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk memperbaiki sistem kerja dan mendidik Pegawai Negeri Sipil yang melanggar peraturan. Seorang pegawai dikatakan disiplin jika memenuhi tiga faktor, yaitu menaati waktu kerja, melakukan pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma sosial. Disiplin kerja pegawai yang baik tercermin dari besarnya rasa tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, tingkat keterlambatan pegawai yang rendah karena adanya semangat dan gairah kerja, serta meningkatnya efisiensi dan produktivitas pegawai yang ditunjukkan dengan tingkat ketidakhadiran pegawai yang rendah. Masalah disiplin ASN terutama dalam hal ketidakhadiran, keterlambatan atau pulang lebih awal tidak sesuai dengan regulasi merupakan masalah yang dapat menimbulkan efek yang sangat besar pada pemerintahan. Hal ini karena ASN sebagai kepanjangan tangan pemerintah dengan masyarakat yang berhubungan langsung dalam memberikan pelayanan publik sehingga perlu dicarikan solusi yang tepat untuk menanggulangi permasalahan yang ada terutama yang berkaitan dengan jam kerja.

Peraturan Presiden Republik Indonesia melalui (PERPRES) Nomor 21 Tahun 2023 mengatur tentang ketentuan mengenai hari kerja dan jam kerja instansi pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berlaku bagi instansi pusat dan daerah. Peraturan berisikan aturan penerapan jam kerja fleksibel atau *Flexible Working Hours* (FWH) yang memberikan fleksibilitas waktu kerja bagi para pekerja untuk memilih jam kerja yang sesuai dengan kebutuhannya. Dengan kata lain sistem kerja ini memberikan kewenangan kepada para pekerja untuk mengatur sendiri jam kerjanya dan tidak terikat pada jam masuk dan jam pulang resmi yang ditetapkan dan disesuaikan dengan aturan kerja yang berlaku di wilayah kerjanya. Harapannya terjadi Optimalisasi Jam Kerja pada ASN karena mereka dapat bekerja pada jam-jam tertentu yang paling produktif bagi mereka, sehingga hasil kerja yang dihasilkan lebih maksimal dan baik secara langsung maupun tidak langsung dapat memecahkan masalah dan mencapai tujuan tertentu.

Penerapan jam kerja fleksibel atau *Flexible Working Hours* (FWH), berdasar PERPRES Nomor 21 Tahun 2023 dilaksanakan mulai 12 April 2023. Aturan ini hanya diberikan kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang melaksanakan tugas reguler dan tidak memberikan pelayanan kepada masyarakat. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta pada 2 agustus 2023 dalam sosialisasi Surat Edaran Sekretaris Daerah Nomor 28/SE/2023 menyatakan bahwa fleksibilitas waktu kerja perlu diatur di lingkungan Pemerintah provinsi DKI Jakarta yakni untuk meningkatkan *Employee engagement*, produktifitas dan pelayanan publik. Kemudian, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta menerbitkan petunjuk Teknis Pelaksanaan Fleksibilitas Jam Kerja di lingkungan DKI

Jakarta yang diatur dalam Surat Edaran Nomor e-0029/SE/2023 tentang petunjuk teknis pelaksanaan fleksibilitas jam kerja (*Flexible Working Hours*) bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dimana salah satu isinya menjelaskan bahwa khusus pekerjaan yang sifatnya memberikan pelayanan secara terus-menerus kepada masyarakat atau dukungan operasional pelayanan masyarakat maka jam kerjanya tetap 24 jam dengan diberlakukan sistem *shifting* dan diatur oleh kepala perangkat daerah atau unit kerja masing-masing. Dengan demikian Kepala Perangkat Daerah/Biro bertanggung jawab untuk mengatur, mengawasi, mengendalikan dan evaluasi penggunaan dan penerapan fleksibilitas jam kerja di lingkungan Perangkat Daerah/Unit Kerja masing-masing.

Pelaksanaan dan penerapan *Flexible Working Hours* (FWH) di Biro Kerja Sama Daerah meskipun sudah terdapat aturan yang cukup jelas, namun demikian masih menghadapi beberapa kendala sehingga pelaksanaannya belum optimal. Salah satunya masih terdapat pelanggaran kedisiplinan keterlambatan kehadiran dan pulang kerja lebih awal. Disamping itu didapati masih kurangnya koordinasi antar pegawai yang mengikuti *Flexible Working Hours* (FWH) yang menyebabkan terhambatnya pelaksanaan tugas Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Sehingga perlunya pengaturan yang cermat bagi pegawai agar tidak mengorbankan koordinasi dan kolaborasi antar pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN), serta menjaga ketersediaan layanan publik pada jam-jam operasional yang diharapkan masyarakat. Selain itu, sulitnya melakukan pengawasan terhadap kinerja pegawai dalam tanggung jawabnya melaksanakan tugasnya menjadi tantangan tersendiri, terutama disebabkan belum ada mekanisme penilaian kerja yang terstandarisasi secara jelas sehingga penilaian lebih bersifat subjektif. Tentu saja performa pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dipertaruhkan jika dalam tugasnya justru semakin tidak baik, tidak maksimal dan kedisiplinan jam masuk belum sesuai dengan aturan yang berlaku.

Efektivitas juga dapat berasal dari kata Bahasa Inggris *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Efektivitas juga dapat didefinisikan sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan (Iga Rosalina, 2012). Dengan kata lain, suatu kegiatan dikatakan efektif jika kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan berjalan sesuai aturan atau berjalan sesuai target yang di tentukan serta memberikan hasil yang bermanfaat. Efektivitas merupakan kemampuan memilih sasaran yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, Efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang tepat sesuai perencanaan.

Efektivitas dikemukakan oleh Mulyasa sebagai usaha mewujudkan keberhasilan tujuan operasional. Hal ini berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi anggota. Sedangkan menurut Emerson yang dikutip Soewarno Handyaningrat, menyatakan bahwa “Efektivitas merupakan pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya” (Soewarno Handyaningrat:1996).

Sedangkan Efektivitas sebagaimana yang dikemukakan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly bahwa Efektivitas diukur dengan pendekatan tujuan dan pendekatan sistem. Efektivitas merupakan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah disepakati untuk mencapai tujuan usaha bersama sehingga tingkat tujuan dan sasaran dapat menunjukkan tingkat Efektivitas. Sesuatu dikatakan efektif Apabila tujuan dan sasaran yang telah tercapai sesuai dengan rencana dan waktu yang telah ditentukan (James L Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly,1996). Dimana menurut model dimensi waktu, kriteria keefektifan secara khas dinyatakan dalam ukuran waktu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka Panjang (Mardiasmo, 2009). Ukuran waktu jangka pendek digunakan untuk menggambarkan hal-

hal yang berlangsung dalam waktu singkat, atau hal-hal yang efeknya akan segera terasa, bukan di masa mendatang. Jangka menengah berkaitan dengan periode waktu yang tidak terlalu dekat dan tidak juga terlalu jauh di masa depan dan merupakan pertengahan antara jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan Jangka panjang adalah sesuatu yang berlangsung selama lebih dari satu tahun atau akan terus menerus berlangsung.

Efektivitas erat kaitannya dengan mengimplementasikan kebijakan untuk pencapaian tujuan dan merupakan kegiatan terbaik antara usaha dengan hasilnya, antara suatu kerja dengan hasil yang dicapai untuk suatu tujuan. Suatu pekerjaan dapat disebut efektif apabila dapat memberikan hasil yang maksimal berkaitan dengan mutu, jumlah suatu hasil dan terjaminnya kualitas dan kuantitasnya. Sehingga suatu pekerjaan dapat dikatakan efektif jika hasil tertentu tercapai dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan (Edy Sutrisno, 2007).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Efektivitas adalah suatu kegiatan yang dilakukan dengan cara atau usaha tertentu sesuai perencanaan untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki dan ditetapkan dengan baik. Hasil akhir yang hendak dicapai dapat dikatakan efektif apabila keberhasilan yang direncanakan tercapai sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan output yang diharapkan. Aspek terpenting dalam teori ini adanya perubahan nyata melalui proses transformasi kebiasaan. Kriteria perubahan menurut teori ini merujuk pada pemahaman program, ketepatan sasaran, ketepatan waktu, tercapainya tujuan, dan perubahan nyata (Joseph A. Maxwell: 1996).

METODE

Penelitian merupakan suatu proses kegiatan yang bertujuan untuk memberikan informasi untuk memecahkan masalah secara sistematis dengan pendekatan ilmiah pada suatu pengkajian masalah dan mencari bukti-bukti yang muncul untuk memperoleh informasi yang berguna dan yang dapat dipertanggung jawabkan. Langkah pertama dalam penelitian adalah menentukan desain penelitian. Desain penelitian adalah rancangan yang dibuat oleh peneliti sebagai pedoman kegiatan yang akan dilaksanakan dan disusun setelah menentukan topik penelitian yang akan dilakukan. John deRoche mengemukakan tentang pengertian desain penelitian yaitu, :*“A definition of “research design” (in holistic sense): Planning all components and steps of the research while taking account of ethics, resources and contingencies so that you will produce meaningful, important, and credible knowledge claims about the empirical world.”*

Menurut John deRoche desain penelitian merupakan perencanaan penelitian yang menyeluruh yang menyangkut semua komponen dan langkah-langkah dalam penelitian dengan mempertimbangkan etika penelitian, sumber penelitian dan kendala-kendala dalam penelitian sehingga akan menghasilkan pengetahuan yang penting, kredibel dan empiris, yakni berdasarkan pengalaman (yang diperoleh dari penemuan, percobaan, pengamatan yang telah dilakukan). Empiris dapat dimaknai suatu pendekatan atau metode pengetahuan berdasarkan pengalaman langsung, pengamatan, percobaan, dan observasi terhadap kenyataan yang dapat diamati secara konkret sehingga lebih menekankan pada fakta dan data.

Desain penelitian digunakan untuk menentukan akurasi dari penelitian agar hasil penelitian yang dicapai dapat dipertanggung jawabkan. Hammersley & Atkinson menyatakan *“research design should be a reflexive process operating through every stage of a project”*, bahwa desain penelitian harus menjadi proses reflektif yang dijalankan melalui setiap tahap proyek, yaitu (Maxwell; 2005).

The activities of collecting and analyzing data, developing and modifying theory, elaborating or refocusing the research questions, and identifying and eliminating validity threats are usually all going on more or less simultaneously, each influencing all of the others.

Menurutnya langkah-langkah desain penelitian diawali dengan kegiatan pengumpulan dan analisis data yang dilanjutkan dengan mengembangkan dan memodifikasi teori kemudian fokus pada uraian pertanyaan penelitian, dan mengidentifikasi masalah. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian dengan tujuan mendeskripsikan dan menjelaskan suatu keadaan, peristiwa, objek, atau segala sesuatu yang terkait dengan variable- variabel yang dapat dijelaskan dengan angka-angka atau kata-kata (Punaji Setyosari: 2010). Penelitian deskriptif dapat juga dimaknai sebagai metode penelitian yang digunakan untuk menemukan pengetahuan seluas-luasnya terhadap objek penelitian pada masa tertentu (Afrizal;2015).

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yaitu sebagai metode penelitian Ilmu-ilmu sosial yang mengumpulkan dan menganalisis data berupa kata-kata (lisan maupun tulisan) dan perbuatan-perbuatan manusia. Berkaitan dengan penelitian kualitatif, Hardani menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dimulai dari memilih objek penelitian yang dilanjutkan dengan membuat pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan objek penelitian, kemudian mengumpulkan data dari pertanyaan-pertanyaan tersebut, dan menyusun data yang telah dikumpulkan untuk dianalisa (Hardani,2010).

Peneliti dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang berdasarkan pada kenyataan di lapangan dan apa yang dialami oleh informan sehingga diperoleh data dan informasi secara mendalam dan menyeluruh (holistik) mengenai permasalahan atau objek yang diteliti. Metode deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan menganalisis berdasarkan teori yang relevan. Sehingga dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan jelas tentang *Flexible Working Hourss (FWH)* dan penerapannya pada Pegawai Aparatur Sipil Negara dan menilai efektivitas penerapannya di Biro Kerja sama Daerah (SETDA) Provinsi DKI Jakarta dengan pendekatan kualitatif sehingga dapat diketahui juga apa saja yang menghambat efektivitas penerapan *Flexible Working Hours (FWH)* di Biro Kerja sama Daerah (SETDA) Provinsi DKI Jakarta.

PEMBAHASAN

Analisis Efektivitas *Flexible Working Hour* di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta

Efektivitas berkaitan erat dengan implementasi kebijakan untuk pencapaian tujuan dan merupakan kegiatan terbaik antara suatu pekerjaan dengan hasil yang dicapai untuk suatu tujuan tertentu. Dimana suatu pekerjaan dapat disebut efektif apabila dapat memberikan hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Hasil akhir yang hendak dicapai dapat dikatakan efektif apabila keberhasilan yang direncanakan tercapai sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan *output* yang diharapkan. Aspek terpenting dalam efektivitas diantaranya pemahaman terhadap program, ketepatan sasaran, ketepatan waktu, tercapainya tujuan, dan perubahan nyata.

Penelitian ini menganalisis mengenai efektivitas *Flexible Working Hour* di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta ke dalam 5 (lima) dimensi efektivitas yaitu: 1) Pemahaman Program, 2) Ketepatan Sasaran, 3) Ketepatan Waktu, 4) Tercapainya Tujuan, dan 5) Perubahan Nyata. Hasil penelitian kualitatif deskriptif bersumber dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Untuk mengetahui efektivitas *Flexible Working Hour* di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta, penulis menarik kesimpulan dari hasil wawancara, hasil observasi dan dokumentasi yang dianalisis berdasar teori yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya.

Observasi Peneliti lakukan dengan melakukan Survey pada bulan April-Juli 2025 dengan Responden Pegawai di Biro Kerjasama SETDA DKI Jakarta berjumlah 18 Responden, dengan jabatan Kepala Subbagian Tata Usaha di Biro Kerjasama SETDA DKI Jakarta dengan pangkat dan golongan Penata Tk. I (III/d), Pengatur Tk. I (II/d), Pembina (IV/a), Penata (III/c), dan Penata Muda Tk. I (III/b). Sebagian besar usia responden yang mengisi survey adalah usia >40 tahun yaitu sebanyak 10 Orang. Kemudian angka terbesar kedua adalah rentan usia 30-40 tahun yaitu 6 Responden, dan terkecil usia 24-29 tahun sebanyak 2 Responden, dengan mayoritas pengisi survey adalah laki-laki yaitu 11 Responden. Dari 18 Responden 15 sudah kawin dan 3 tidak kawin. Survei ini dilaksanakan oleh Peneliti untuk mengetahui kondisi keadaan umum yang terjadi dan kondisi aktivitas Responden sebelum dan sesudah diberlakukannya Flexible Working Hour (FWH) di Provinsi DKI Jakarta sebagai bahan identifikasi diberlakukannya Flexible Working Hour (FWH) di Biro Kerjasama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta.

Adapun Responden yang dilakukan wawancara yaitu Ketua Subkelompok Pembinaan BKD Provinsi DKI Jakarta dan Pelaksana pada Subkelompok Pembinaan BKD Provinsi DKI Jakarta sebagai perwakilan dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta, Kepala Subbagian Tata Usaha Biro KSD DKI Jakarta sebagai perwakilan dari Sekretaris Daerah (SEKDA) Provinsi DKI Jakarta dan Biro Kerja Sama Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Pemahaman Program

Efektivitas berkaitan erat dengan implementasi kegiatan yang dilakukan untuk pencapaian tujuan. Pemahaman program merupakan salah satu faktor penting yang menentukan efektivitas pelaksanaan suatu kegiatan atau peraturan yang dibuat yakni untuk melihat sejauh mana para pelaksana atau pihak yang terlibat memahami tujuan, sasaran, isi, dan cara kerja peraturan yang dijalankan, dalam hal ini adalah *Flexible Working Hour* di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta sehingga peraturan tersebut dapat dijalankan dengan benar dan mencapai hasil yang diharapkan.

Pemahaman Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH)

Untuk mengukur seberapa efektif penerapan *Flexible Working Hour* di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta dilihat dari dimensi pemahaman program maka peneliti telah melakukan wawancara kepada Pegawai Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta dan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta. Peneliti juga melakukan observasi melalui kuesioner yang diberikan kepada 18 Pegawai sebagai Responden di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kephahaman atas penerapan peraturan *Flexible Working Hour* di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta dengan melihat latar belakang yang mendasari dikeluarkannya Peraturan *Flexibel Working Hour* dan mengukur apakah pegawai sudah memahami Peraturan tentang *Flexible Working Hours* dan regulasinya sehingga mudah dan efektif dalam proses pelaksanaannya dan memahami regulasi jam kerja Peraturan *Flexibel Working Hour* dan pelaksanaan penerapan Peraturan *Flexibel Working Hour* di Biro Kerja sama Daerah SETDA PROVINSI DKI JAKARTA Jakarta apakah sudah sesuai dengan apa yang termaktub dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia (PERPRES) Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Hasil penelitian menunjukkan, berdasar wawancara dengan Arina Nur Kusuma selaku Ketua Subkelompok Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta dan Fardan Rahmat Sutan selaku Pelaksana Subkelompok Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta pada Jumat, 3 Oktober 2025 Pukul 14.30-16.00 WIB., keduanya menyatakan bahwa penerapan Peraturan *Flexibel Working Hour* berdasar Peraturan Presiden Republik Indonesia (PERPRES) Nomor

21 Tahun 2023 yang mengatur Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta kemudian melakukan kajian dan studi banding ke KEMENKEU terkait dengan penerapan fleksibilitas bekerja. Menurut BKD, PERPES Nomor 21 Tahun 2023 sangat menginisiasi dan ternyata pada saat BKD studi banding ke KEMENKEU, BKD melihat para pegawai bekerja dengan happy dan menginisiasi BKD untuk mengusulkan kepada pimpinan agar mencoba untuk penerapan *Flexibel Working Hour* di lingkungan PEMPROV DKI Jakarta. Setelah itu dilakukan survey kepada para pegawai untuk melihat respon para pegawai, mengetahui pemahaman pegawai, kesiapan pegawai, dan persepsi pegawai untuk mengukur maturitas pegawai sebelum diberlakukannya Peraturan *Flexibel Working Hour*. Karena respon Pegawai bagus maka diberlakukanlah peraturan *flexibel working hour* di lingkungan PEMPROV DKI Jakarta, dengan pengecualian untuk Pegawai bagian pelayanan tidak diperbolehkan agar masyarakat tetap dapat terlayani dengan baik.

Berdasar wawancara dengan Oktarina Maharani selaku Kepala Subbagian Tata Usaha Biro KSD DKI Jakarta pada Rabu, 23 Juli 2025 Pukul 14.00 WIB., ia menyatakan para pegawai di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta sudah memahami tentang peraturan *Flexibel Working Hour* karena sudah di sosialisasikan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta, tujuannya juga jelas dan disambut dengan baik. Sebelumnya BKD meminta untuk mengisi kuesioner semua pegawai tentang skema *Flexibel Working Hour* seperti apa. Setelah di telaah ditelaah oleh BKD, tidak lama kemudian keluar edaran tentang pelaksanaan peraturan *Flexibel Working Hour*. Untuk Pegawai di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta, berlaku sampai pukul 9.30. WIB kecuali hari senin dikarenakan ada apel dan seluruh pegawai sudah harus hadir pukul 07.30 WIB.

Hasil kuesioner yang diberikan kepada 18 Responden Pegawai di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta, Semua Responden menyatakan bahwa mereka paham tentang *Flexible Working Hours* (FWH) dan tujuan diberlakukannya dan mengetahui regulasi jam kerja dalam *Flexible Working Hours* (FWH). Hampir semua Responden mengikuti regulasi jam kerja FWH, dari 18 responden hanya 1 yang tidak mengikuti FWH pada saat penelitian dilaksanakan. Semua responden menyatakan dengan mengikuti peraturan FWH mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik sampai dengan selesai dan tepat waktu. Mereka juga menyatakan bahwa pelaksanaan *Flexible Working Hours* (FWH) di lingkungan Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta sudah sesuai dengan apa yang termaktub dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia (PERPRES) Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Berdasarkan hasil penelitian, dimensi pemahaman program dalam penerapan *Flexible Working Hours* (FWH) di lingkungan Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta menunjukkan bagaimana suatu program telah dipahami oleh semua pegawai sehingga dapat dengan mudah diterima dan diterapkan oleh pegawai di lingkungan Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta. Hal ini dimaksudkan pada saat Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH) ditetapkan selanjutnya dapat dengan mudah dan efektif dalam proses pelaksanaannya. Pihak yang perlu memahami program ini adalah semua pihak yang terlibat dalam proses kegiatan program tersebut dalam hal ini seluruh pegawai di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta. Oleh karenanya ketika seluruh responden menjabarkan pemahaman program ini dalam beberapa segmentasi pembahasan maka itu menunjukkan kedalaman pemahaman terhadap penerapan Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH) Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta.

Ketepatan Sasaran

Pada dimensi ketepatan sasaran, akan dilihat apakah suatu program, kegiatan, atau peraturan tepat mengenai kelompok atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan benar-benar diterima oleh pihak yang menjadi sasaran utama.

Tujuan Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH)

Berdasar wawancara dengan Oktarina Maharani selaku Kepala Subbagian Tata Usaha Biro KSD DKI Jakarta pada Rabu, 23 Juli 2025 Pukul 14.00 WIB., ia menyatakan bahwa tujuan Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH) di lingkungan Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta adalah untuk mengatur jam kerja pegawai agar menjadi *flexible* sesuai dengan yang diamanahkan pada PERPES No. 21 tahun 2023 yang mengatur jam kerja dan hari kerja ASN.

Ketepatan sasaran Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH)

Menurut Oktarina Maharani pada saat wawancara, penerapan Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH) di lingkungan Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta sudah tepat sasaran dikarenakan Biro KSD kinerjanya bukan berkaitan dengan pelayanan publik, karena Peraturan *Flexible Working Hours* dikecualikan untuk pegawai bagian pelayanan publik. Para pegawai di lingkungan Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta menerima dan merasa terbantu dengan adanya Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH). Mereka sangat antusias dan hampir semua pegawai mengikuti peraturan tersebut. “BKD memutuskan flexy time sampai jam 9.30. Hal itu *fair* sih dan tidak pernah ada komplain. Itu salah satu kebijakan BKD yang menurut kami ok dan diterima apalagi bagi yang sudah berkeluarga karena sangat membantu. Dari kebijakan BKD yang berkaitan dengan pelayanan publik tidak diperkenankan untuk mengikuti flexy time. Kalau di BKD karakternya itu sendiri kinerjanya bukan berhubungan pelayanan publik, lebih ke penyelenggaraan acara, laporan, tidak berhubungan dengan masyarakat, sehingga cocok. Hal tersebut yang mendasari kenapa diberlakukannya FWH di Biro KSD.

Arina Nur Kusuma selaku Ketua Subkelompok Pembinaan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta dalam wawancaranya pada Jumat, 3 Oktober 2025 Pukul 14.30 mengatakan bahwa untuk penerapan *Flexible Working Hours* belum ada evaluasi khusus dari BKD apakah *Flexible Working Hours* sesuai target sasaran yang memang berhak mendapatkannya. “Terkait tepat sasaran atau tidak, sejauh ini kita belum evaluasi. Kita belum evaluasi secara menyeluruh itu ya. Tapi ini kan sebuah kondisi yang memang kita harusnya bisa beradaptasi. Karena memang di beberapa instansi yang cukup modern, apalagi Jakarta ini mau Jakarta global. Jadi kita sebetulnya harusnya sudah cukup siap untuk menerapkan itu. Kami belum melakukan itu sebenarnya. Tapi saya sih optimis kendalanya. Kalau ada kendala, pasti ada kendala dengan setiap pelaksanaan kebijakan. Tapi mungkin itu tidak besar.

Efektivitas penerapan *Flexible Working Hours* (FWH)

Sekretaris Daerah (Sekda) Provinsi DKI Jakarta menerbitkan Surat Edaran (SE) Nomor 28/SE/2023 yang merupakan peraturan yang mengatur penerapan fleksibilitas jam kerja bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Fleksibilitas jam kerja ini diantaranya dimaksudkan untuk mengurai kemacetan yang terjadi saat jam masuk dan pulang kerja. Upaya penanganan kemacetan pernah di bahas cukup serius oleh peserta kegiatan Focus Group Discussion (FGD) dalam penanganan kemacetan di DKI Jakarta, yang diselenggarakan oleh Pemerintahan Provinsi Jakarta di Ballroom Sumba Hotel Borobudur Jakarta, dipimpin langsung oleh Pejabat (PJ.) Gubernur Heru Budi Hartono, pada Kamis tanggal 6 Juli 2023 dan dihadiri pula oleh ketua DPRD DKI Jakarta Prasetyo Edi Marsudi dan Kepala Dinas Perhubungan

DKI Jakarta Syafrin Liputo yang kemudian hasil FGD tersebut diteruskan ke Dewan Transportasi DKI Jakarta.

Berdasar hasil survey, Responden menyatakan Jarak tempuh Pegawai dari tempat tinggal ke kantor Biro Kerjasama Daerah (KSD) sebagian besar diatas >15 KM. Dan sebagian kecil kurang dari 10 KM dengan jarak tempuh tertinggi sebagian besar lebih dari 45 menit. Rata-rata untuk yang jarak dibawah 10 KM waktu tempuhnya adalah 15 menit dengan moda transportasi sebagian adalah umum dan sebagian lagi adalah motor. Kondisi lalu lintas di ruas jalan utama DKI Jakarta yang dilewai Pegawai Biro Kerjasama SETDA DKI pada jam sibuk rentang waktu antara pukul 6.30 s/d 9.00 WIB. Hasil penelitian menunjukkan, para Responden merasa terbantu untuk bebas dari kemacetan lalu lintas di DKI Jakarta utamanya di jam-jam kerja setelah mengikuti Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH).

Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH) dilaksanakan oleh hampir semua pegawai di lingkungan Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta dan mereka telah mengikuti sosialisasi tentang Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH). Berdasarkan hasil kuesioner, semua responden menyatakan dengan mengikuti kebijakan FWH, mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik sampai dengan selesai dan tepat waktu. Rata-rata Responden juga menyatakan efektif dalam mengerjakan tugas kantor saat mengikuti *Flexible Working Hours* (FWH) dan meningkatkan disiplin masuk dan pulang kerja dengan tepat waktu. Rata-rata responden merasa *Flexible Working Hours* (FWH) efektif untuk memotivasi agar fokus dalam bekerja dan hampir seluruh Responden merasa terbantu dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Penerapan *Flexible Working Hours* (FWH) di Biro Kerja Sama Daerah DKI Jakarta menurut mereka adalah Efektif karena Jam kerja dapat disesuaikan, Banyak *quality time* bersama keluarga, meningkatkan disiplin kerja Pegawai dan keseimbangan kerja serta mengurangi stress pegawai.

Berdasar hasil wawancara dengan Borneo putra utama selaku Kepala Sub Kelompok Badan Usaha Biro Kerja Sama Daerah (KSD) Provinsi DKI Jakarta pada Kamis, 28 Agustus 2025 Pukul 11.30 WIB., penerapan *Flexible Working Hours* (FWH) di Biro KSD Provinsi DKI Jakarta membuat kinerja pegawai lebih baik karena diberlakukan *Flexible Working Hours* (FWH) salah satunya untuk meningkatkan disiplin dan kinerja. Ketika sudah mengikuti FWH, jika terjadi macet menjadi tidak tidak telat dan tidak indisipliner. Rasa aman dan bahagia meningkatkan kinerja pegawai. "Iya, Saya merasakan. Saya tidak melihat tim hanya sekedar PNS tapi melihat dia sebagai kepala keluarga. Dengan mengikuti FWH bisa bercengkrama dengan keluarga, melihat anak dan membawa kebahagiaannya ke kantor sehingga dapat meningkatkan kinerja tanpa harus takut di potong karena telat kerja. Saya selalu membiasakan memandang mereka sebagai tim dan rekan kerja, dengan FWH maka rapat diatur skemanya agar semua sudah mengikuti. Tapi tim jarang yang hadir jam 9 lebih. Selisih hanya 30 sd 1 jam. Rapat biasa jam 9. Jadi mereka tetap mengatur waktu dikantor dan pulang sesuai kebutuhan kantor dan menghindari pulang malam."

Berkaitan dengan kedisiplinan waktu, seluruh Responden menyatakan ada upaya untuk meningkatkan kedisiplinan. Rata-rata Responden menyebutkan mengikuti regulasi yang sudah ditetapkan, tidur lebih awal dan bangun lebih pagi, hadir sesuai jam kantor, berangkat lebih pagi dan atau mengikuti *Flexible Working Hours* (FWH), membuat *Time line* kerja dan mengerjakan tugas dengan skala prioritas dan terorganisir dan apabila datang terlambat, pulanginya harus dapat menyelesaikan kewajiban *flexible hours*.

Berdasarkan hasil wawancara dan survey di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH) di lingkungan Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta sudah tepat sasaran dikarenakan Biro KSD tidak berkaitan dengan pelayanan publik, sehingga semua

pegawai dapat mengikutinya. Tidak ada Pegawai di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta yang berhubungan langsung dengan pelayanan publik.

Ketepatan sasaran dalam penerapan Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH) untuk memastikan program yang disusun dan ditetapkan apakah sudah tepat sasaran sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu program dapat dikatakan efektif apabila program sesuai dengan sasaran yang telah dilakukan sejak awal.

Analisis atas dimensi ketepatan sasaran pada Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH), apabila dilihat dari ketepatan kelompok sasaran, penerapan Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH) di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta telah sesuai dengan target yakni meliputi seluruh pegawai di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta dan tujuan *Flexible Working Hours* (FWH) tercapai. Hampir seluruh Responden mengikuti Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH) dengan pengecualian selain hari senin. Pegawai merasa terbantu dan kinerja serta produktifitas semakin baik. Atas kondisi saat ini, penerapan penerapan Peraturan *Flexible Working Hours* (FWH) di Biro Kerja Sama Daerah SETDA Provinsi DKI Jakarta dinilai sudah efektif selain dari pengakuan Responden yang mengikutinya juga dari output yang diberikan oleh Responden atas kinerja dan produktivitasnya yang semakin membaik.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan dari analisis yang cukup komprehensif yang telah peneliti lakukan, terkait Efektivitas *Flexible Working Hours* di Biro Kerja Sama Daerah Sekretariat Daerah (SETDA) Provinsi DKI Jakarta diperoleh kesimpulan bahwa penerapannya belum sepenuhnya efektif, hal ini dapat dilihat dari beberapa dimensi sebagai berikut : Efektivitas penerapan *Flexible Working Hours* di Biro Kerja Sama Daerah Sekretariat Daerah (SETDA) Provinsi DKI Jakarta dilihat dari hasil penelitian meliputi lima dimensi : a) Dimensi pemahaman program sudah efektif. Semua ASN di Biro Kerja Sama Daerah Sekretariat Daerah (SETDA) Provinsi DKI Jakarta memahami peraturan *Flexible Working Hours* (FWH) sehingga dapat direalisasikan penerapannya dengan baik; b) Dimensi ketepatan sasaran dalam penerapan *Flexible Working Hours* di Biro Kerja Sama Daerah Sekretariat Daerah (SETDA) Provinsi DKI Jakarta sudah efektif karena sudah tepat sesuai sasaran. Hal ini disebabkan Pegawai di Biro Kerja Sama Daerah Sekretariat Daerah (SETDA) Provinsi DKI Jakarta tidak bertugas sebagai pelayan publik yang melayani langsung masyarakat sebagaimana yang dikecualikan dalam peraturan *Flexible Working Hours* sehingga Pegawai di Biro Kerja Sama Daerah Sekretariat Daerah (SETDA) Provinsi DKI Jakarta dapat mengikuti Peraturan *Flexible Working Hours*; c) Dimensi ketepatan waktu sudah cukup efektif. ASN di Biro Kerja Sama Daerah Sekretariat Daerah (SETDA) Provinsi DKI Jakarta dapat bertanggung jawab dan disiplin dalam mengatur jam kerja sebagaimana ketentuan dalam peraturan *Flexible Working Hours* (FWH). Hanya saja masih ada beberapa pegawai yang datang terlambat, pulang lebih awal, ataupun alpha meskipun beberapa sudah terkonfirmasi alasannya. Namun angkanya tidak tinggi dan setiap tahunnya angkanya cenderung menurun.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-Buku

- Afrizal, 2015. *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Allyn and Bacon*, Edisi 7, ISBN, 0205284922, 9780205284924.
- Arikunto Suharsimi, 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.*, Rineka Cipta, Jakarta.

- Bell, David, dkk. 2004. *Cyberculture The Key Concepts*, Routledge, New York. Bormasa, Monica Feronica, 2022, *Kepemimpinan dan Efektivitas Kerja*, Pena Persada, Banyumas.
- Budiastuti, Dyah dan Agustinus Bandur. 2018. *Validitas dan Realibilitas Penelitian*, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Bungin. Moh. Burhan. 1999. *Penelitian Kualitatif*, Kencana Prenadu Media Grup, Jakarta.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenadameidia Group, Jakarta.
- Colquitt, Jason A., et al. 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw Hill, New York.
- Creswell, John W. 2018. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Fifth Edition*, SAGE Publication, London.
- Darlington, Yvonne dan Dorothy Scoth. 2002. *Qualitative Research in Practice (Stories From The Field)*, Allen and Unmin, Australia.
- Dermawan, D. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Grafika, Bandung.
- Donelly, Gibson, Ivancevich. 1985. *Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Dunn, William N. 2003. *Analisis Kebijaksanaan Publik.: Kerangka Analisis dan Prosedur Perumusan Masalah*, Hanindita Graha Widya, Yogyakarta.
- Gibson. 2001. *Organisasi Perilaku-Struktur Proses. Terjemahan Agus Dharma Edisi 5*. Erlangga, Jakarta.
- Goldsmith, Stephen dan William D. Eggers. 2004. *Governing by Network, the Ne Shape of the Public Sector*, The Brookings Institution, Washington DC.
- Grensing, L.1997. *Seleksi Karyawan*, Terjemahan, Arcan, Jakarta.
- Gulo, W. 2002. *Metode Penelitian*, PT. Grasindo, Jakarta.
- Gulo, W., 2002. *Metodologi Penelitian*, Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Hardani, dkk. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, CV. Pustaka Ilmu, Yogyakarta.
- Handayaniingrat, Soewarno. 1996. *Pengantar Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Hardani, dkk. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Pustaka Ilmu, Yogyakarta,
- Indrawijaya. Ibrahim, Adam. 2000. *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru Algesindo, Bandung.
- Indrawijaya. Ibrahim, Adam. 2010. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama, Bandung.
- Ismaya, N. dan Mustafa & Jopang. 2021. *Kualitas Pelayanan Publik*, Qiara Media, Pasuruan.
- Ivancevich, John M. dkk. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid I*, Erlangga, Jakarta.
- Mardiasmo, 2009, *Akuntansi Sektor Publik*. Andi, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mathis, Robert L. & Jackson, J.H. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Maxwell. J.A., 2005. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach (2nd)*, SAGE Publication Ltd, California.
- Mesiono. 2018. *Efektivitas Manjeman Berbasis Madrasah/Sekolah Perspektif Ability And Power Leadership*, Perkumpulan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (PPMPI), Yogyakarta.
- Moenir, H.A.S. 2006. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Mulyasa, *Management Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyana, Deddy. 2013. *Metodologi penelitian kualitatif : paradigma baru ilmu komunikasi dan ilmu sosial lainnya*, Remaja Rosdakarya, Jaakarta.
- Mulia, S. 2011. *Hubungan Budaya Organisasi Dengan Produktivitas Kerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen*.

- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Ramadan, Syahri dan Pasmawati, Yanti, C. D. K. 2017. *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Produktivitas Kerja*. Universitas Bina Darma.
- Ridawan, 2004, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta, Bandung.
- Sastrohadiwiryono, B. 2013. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif dan Operasional)*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Saleh, A, R & Utomo, H. 2018. *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*, Bagian Produksi di PT Inko Java. Among Makarti, Semarang.
- Sadiartha, A.A. Ngurah Gede. 2015. *Buku Ajar Budaya Organisasi*, PT Percetakan Bali, Denpasar.
- Setyosari, Punaji. 2010. *Metode Penelitian dan Pengembangan*, Kencana, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mnadar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas kerja*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Siagian, S.P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta. Cet. Ke-5.
- Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*, PT Refika Aditama, Bandung.
- Snitisemita, Alex. 1992, *Manajemen Personalialia*, Ghalia.
- Steers, M. Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi Perusahaan*, Erlangga, Jakarta. Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, Edy. 2007. *Budaya Organisasi*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Syah, Hidayat. 2010, *Penelitian Deskriptif*, Rajawali, Jakarta.
- Tangkilisan, Heseel N.S. 2005. *Manajemen Publik*, Grasindo, Jakarta.
- Wiersma, William. 2000. *Research Methods In Educations: An Introduction*.
- Yin, Robert K. 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guilford Press, New York.
- B. Jurnal-Jurnal
- Ahmad, Abd. Rahman., Idris, Mohammad Talha Mohamed., dan Hasyim, Mohd Hilmi. A Study of Flexible Working Hourss and Motivation. Asian Social Scien, [Online] Vol. 9 No. 3, 2013. 7 halaman. Tersedia : https://www.researchgate.net/publication/272690946_A_Study_of_FlexibleWorking_Hours_and_Motivation. [26 Januari 2025].
- Febriyanti, Savira Rahmatia. (2024). *Skripsi, efektivitas penggunaan flexitime bagi pegawai asn dinas pendidikan dan kebudayaan provinsi jawa tengah*, repository.unissula.ac.id. 72 halaman. Tersedia : <http://repository.unissula.ac.id/id/eprint/33676>. [4 Mei 2025].
- Harmadi. (2024). *Pengaruh Fleksibel Jam Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Beban Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Unit Wetland Square Yayasan hasnur centre Kalimantan Selatan*, Skripsi, repository.unja.ac.id. 108 halaman. Tersedia : <https://repository.unja.ac.id/62504/>. [Minggu, 4 Mei 2025]
- Harefa, Rolyfian. (2021). *Implementasi Kebijakan Flexi Time di Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan*. Jurnal Sosial Teknologi. sostech.greenvest.co.id; 2021. 7 halaman. Tersedia : <http://sostech.greenvest.co.id/index.php/sostech/article/view/167> [Minggu, 4 Mei 2025].
- Herlinawan, Iwan Yudi., Yulia A., Hasan, YA., & Almusawir. (2024). *Penerapan hukuman disiplin pegawai negeri sipil atas pelanggaran jam kerja di kantor wilayah direktorat jenderal bea cukai*

- Sulawesi Bagian Selatan, Indonesian Journal of Legality of Law, 2024. [journal.unibos.ac.id, https://journal.unibos.ac.id/jlfl/article/view/4520](https://journal.unibos.ac.id/jlfl/article/view/4520). Hal. 254-255. [21 April 2025].
- Kadarisman, M. (2019). Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Administrasi di Kota Depok. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, Volume XVI | Nomor 1 | Juni 2019. 52 halaman. Tersedia : <https://jia.stialanbandung.ac.id/index.php/jia/article/view/202>. [4 Mei 2025]
- Nugraha, Agung., Asna, Aneta. dan Mozin, Sri Yulianty., Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Kementrian Agama Kota Gorontalo. *Jambura Journal of Administration and Public Service*. 12 halaman. Tersedia : <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/jjaps/article/view/7323>. [4 Mei 2025].
- Onibala, David A., Ronny, gosol., Ventje, Kasenda. (2019). Disiplin Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan Tugas Pokok dan fungsi di Kecamatan Kawangkoan Kabupaten Minahasa. Eksekutif. *Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sam ratulangi*. Volume 3 No. 3 Tahun 2019. Hal. 4.
- Purba, Dato Ari. (2024). Efektivitas Penerapan Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja pada Pengadilan Tata Usaha Negara Yogyakarta, Skripsi, *e-journal.uajy.ac.id*. 40 halaman. Tersedia : <http://e-journal.uajy.ac.id/id/eprint/33555>. [Minggu, 4 Mei 2025].
- Leni, Sudiarti Murwanayah., dan Mohammad, Yani. (2022). “Implementasi Kebijakan WFH Terhadap Kinerja Pustakawan Wanita di Lingkungan Perpustakaan RI”. *Almaktabah [Online]*, Vol. 7 No. 1, Juni 2022. 29 halaman. Tersedia : https://www.researchgate.net/publication/367290282_Implementasi_Kebijakan_WFH_Terdapad_Kinerja_Pustakawan_Wanita_di_Lingkungan_Perpustakaan_RI. [26 Januari 2025]
- Noor, Ritawaty., Siti, Umairah., Khoirul, Hadziq., Fredy, Sitorus., dan Septa, Efraim Tarigan. (2024). “Analisis Studi Literatur Tantangan Penerapan Flexible Working”. *Jurnal Manajemen Bisnis Digital Terkini (JUMBIDTER)*, [Online] Vol.1 No.3, Juli 2024. 12 halaman. Tersedia : <https://ejournal.arimbi.or.id/index.php/JUMBIDTER/article/view/209/348>. [26 Januari 2025].
- Pranita, Lingga. (2023). “Penerapan Kebijakan 2 Jam Masuk Kerja DKI (Pagi &Siang) sebagai Dampak terhadap Produktivitas, Lalu Lintas, dan Kualitas Hidup Masyarakat di Kota Metropolitan”. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *j-innovative.org*. 12 halaman. Tersedia : <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/3027>. [20 April 2025].
- Ratu, Noorita., Achmad., dan Halim, Muh. Rizal. “Peran Etos Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dalam Konteks Kerja Fleksibel” *Jurnal Intelek dan Cendikiawan Nusantara*, [Online], Vol. 1 No. 1, Februari 2024. 8 halaman. Tersedia : <https://jicnusanantara.com/index.php/jicn/article/view/40/80>. [26 Januari 2025].
- Retnowati, Anie. (2024). “Implementasi Kebijakan Terkait Hari dan Jam Kerja Pegawai ASN di Lingkungan Badan Riset dan Inovasi Nasional” *Reformasi*, *Jurnal ilmiah ilmu sosial dan ilmu politik Universitas Tribhuwana Tungga dewi*, Vol. 14 No. 1 tahun 2024. 11 halaman. Tersedia : <https://jurnal.unitri.ac.id/index.php/reformasi/article/view/5551>. [20 April 2025].

- Rosalina, Iga, “Efektivitas Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan Pada Kelompok Pinjaman Bergulir Di Desa Mantren Kec Karangrejo Kabupaten Madetaan”. *Jurnal Efektivitas Pemberdayaan Masyarakat*, Vol. 01 No 01, Februari 2012. [26 Januari 2025].
- Resmiatini, Erna dan Sitalaksmi Sari (2017). Analisis Pengaruh Pengaturan Kerja Fleksibel terhadap Konflik Kerja-ke-Keluarga dan Intensi Keluar : Supportive Work-Family Culture sebagai Pemediasi”. *Jurnal Dialektika* [Online], Volume 2, Nomor 1, Februari 2017. 29 halaman. Tersedia:
https://www.researchgate.net/publication/337070203_ANALISIS_PENGARUH_PENGATURAN_KERJA_FLEKSIBEL_TERHADAP_KONFLIK_KERJA-KE-KELUARGA_DAN_INTENSI_KELUAR_SUPPORTIVE_WORK-FAMILY_CULTURE_SEBAGAI_PEMEDIASI/link/6389632b658cec2104a12c5f/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19. [26 Januari 2025].
- Samson. G. N, Waiganjo. M, & Koima. J, Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3(12), 2015.
- Shagvaliyeva, Sussanna., dan Yazdanifar, Rashad. Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, [Online], Vol. 4 No.1, January 2014. 29 halaman. Tersedia:
https://www.researchgate.net/publication/260219489_Impact_of_Flexible_Working_Hours_on_Work-Life_Balance. [26 Januari 2025].
- Siregar, P. Pardomuan. Pengaruh Disiplin Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Warta*, Edisi 54, Oktober 2017. 15 halaman. Tersedia : <https://journal.dharmawangsa.ac.id>. [15 Januari 2025].
- Taiwo, A, S, The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4(3), 2010. Page 299-307. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000607>. [30 Januari 2025].
- Wirasistha, Sagita., Johannes, Ayu Widowati. (2023). Work from Home: Menuju Kinerja Aparatur Sipil Negara Yang Lebih Efisien. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*. 15 halaman. Tersedia : ejournal.ipdn.ac.id, <https://ejournal.ipdn.ac.id/JAPD/article/view/3614>. [26 Januari 2025].
- Vebrianthy, Vera., Abbas, Bakhtiar., dan A., H. Mahmudin. (2022). Pengaruh Pengaturan Kerja yang Flexibel, Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Keterikatan Karyawan terhadap Loyalitas Kerja Karyawan pada Perusahaan Properti di Kota Kendar. *Journal Publicuho* [Online], Volume 5 No 4, November -January 2022. 29 halaman. Tersedia:
<https://journalpublicuho.uho.ac.id/index.php/journal/article/view/46/42>. [26 Januari 2025].
- Zail, Agusdarmawati., Ndraha, Ayler Beniah., Meiman, Hidayat Waruwu., Eliagus, Telaumbanua. (2024). Analisis Resistensi Pegawai Dalam Kebijakan Jam Kerja Di Dinas Pendidikan Kota Gunungsitoli. *Journal Of Accounting and Finance Management*, dinastires.org. 10 halaman. Tersedia : <https://dinastires.org/JAFM/article/view/756>. [4 Mei 2025].