

## **Pemberian Kompensasi Pasca COVID-19 dan Penerapan *Flexible Working* bagi Aparatur Sipil Negara (ASN)**

**Muhammad Rachmat<sup>1</sup>, Vindi Agung<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

e-mail: [muhammad.rachmat11@ui.ac.id](mailto:muhammad.rachmat11@ui.ac.id)<sup>1</sup>, [vindi.agung@ui.ac.id](mailto:vindi.agung@ui.ac.id)<sup>2</sup>

### **Abstrak**

Pandemi COVID-19 memberikan dampak cukup signifikan kepada kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di seluruh dunia, juga di Indonesia. Beberapa dampak utama dari pandemi COVID-19 terhadap kinerja ASN antara lain perubahan cara kerja, tantangan teknologi, peningkatan kinerja digital, tantangan kesejahteraan mental. Pada Penelitian ini mengambil metode penelitian kualitatif dengan studi pustaka yang bertujuan mengumpulkan keterangan dan informasi serta pengetahuan melalui sumber dalam perpustakaan. Pada Pandemi COVID-19 telah menguji keterlibatan dan fleksibilitas ASN dalam memainkan peran penting merespons pandemi ini, membantu melindungi masyarakat dan memitigasi dampak pandemi terhadap ekonomi dan kesehatan masyarakat. Penerapan *flexible working* adalah upaya bersama antara ASN dan organisasi. Organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memfasilitasi fleksibilitas, sementara ASN perlu mengikuti kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan untuk menjaga produktivitas dan integritas kerja. Keberhasilan implementasi *flexible working* sangat bergantung pada kerjasama dan komunikasi yang baik antara kedua belah pihak.

**Kata kunci:** *Kompensasi, Flexible Working, Kinerja*

### **Abstract**

The COVID-19 pandemic has significantly impacted the performance of the State Civil Apparatus (ASN) around the world, as well as in Indonesia. Some of the main impacts of the COVID-19 pandemic on ASN performance are including changes in ways of working, technological challenges, increased digital performance, mental well-being challenges. This research takes a qualitative research method with a literature study that aims to collect information and information and knowledge through sources in the library. The COVID-19 pandemic has examined the involvement and flexibility of ASN in playing an important role in responding to this pandemic, helping to protect the public and mitigate the impact of the pandemic on the economy and public health. The implementation of flexible working is a joint effort between ASN and the organization. Organizations have an important role in creating a work environment that supports and facilitates flexibility, while ASN needs to follow established policies and procedures to maintain work productivity and integrity. The successful implementation of flexible working is highly dependent on good cooperation and communication between the two parties.

**Keywords :** *Compensation, Flexible Working, Performance*

### **PENDAHULUAN**

Di tahun 2019 (Ms Sabrina Flora, 2021), muncul virus baru bernama Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 (SARS-CoV-2) yang ditemukan pertama kali di Wuhan, Provinsi Hubei, Tiongkok. Jenis virus ini mengakibatkan timbulnya penyakit yang kemudian diberi nama COVID-19. Mulanya, virus ini diperkirakan berasal dari hewan, khususnya pasar hewan yang memperjualbelikan berbagai jenis satwa liar. Pertama kali terjadi penularan dari

hewan ke manusia, selanjutnya penularan dari manusia ke manusia semakin meluas. Pada bulan Desember 2019, kasus pertama COVID-19 terdeteksi di Wuhan, dan beberapa minggu kemudian, angka kasus mulai mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Pada tanggal 30 Januari 2020, Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) mengumumkan secara resmi kedaruratan kesehatan masyarakat global (PHEIC) sebagai respon terhadap meluasnya virus ini.

Pandemi COVID-19 dinyatakan secara resmi oleh WHO pada tanggal 11 Maret 2020, seiring dengan kasus konfirmasi dan kematian yang terus melonjak di seluruh dunia. Virus ini menyebarkan ke berbagai negara dan benua, dan upaya untuk menghambat penyebarannya dengan membatasi perjalanan dan menerapkan protokol kesehatan menjadi suatu tantangan besar bagi komunitas internasional. Di Indonesia, kasus pertama COVID-19 dikonfirmasi pada bulan Maret 2020. Pemerintah Indonesia segera mengambil langkah-langkah untuk membatasi penyebaran virus, termasuk pembatasan perjalanan, penutupan sekolah, dan kampanye edukasi publik. Selama beberapa bulan, kasus COVID-19 terus meningkat, dan pemerintah Indonesia terus berupaya untuk menanggulangi pandemi ini. Namun, dampak ekonomi dan sosial yang ditimbulkan oleh pandemi ini juga cukup signifikan. Saat ini, situasi COVID-19 di Indonesia masih terus berlangsung. Jumlah kasus terus bertambah, meskipun upaya vaksinasi dan langkah-langkah lain untuk mengendalikan penyebaran virus telah dilakukan. Data terakhir per 14 Oktober 2023 menunjukkan bahwa Indonesia telah melaporkan lebih dari 5 juta kasus terkonfirmasi COVID-19 dan lebih dari 160 ribu kematian akibat virus tersebut. Vaksinasi massal dan protokol kesehatan tetap menjadi fokus dalam upaya mengakhiri pandemi ini di Indonesia dan di seluruh dunia.

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah istilah yang dipergunakan di Indonesia sebagai sebutan untuk pegawai negeri sipil atau pegawai pemerintah di sektor pemerintahan, baik di tingkat pusat (pemerintah pusat) maupun di tingkat daerah (pemerintah daerah). ASN memiliki peran yang penting dalam menyelenggarakan berbagai fungsi dan tugas pemerintahan yang mencakup penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, pelayanan masyarakat, penegakan hukum, dan masih banyak lagi. ASN memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas pemerintahan dan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat. Mereka dituntut untuk bekerja sesuai dengan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai bagian dari roda pemerintahan. Di Indonesia peran ASN sendiri diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) (Republik Indonesia, 2014): Undang-undang ini mengatur berbagai aspek terkait dengan ASN, termasuk rekrutmen, pengangkatan, pengembangan, kompensasi, kinerja, dan etika ASN. UU ASN menjadi dasar hukum untuk sistem kepegawaian di sektor pemerintahan. Namun tahun ini akan ada perubahan mengenai UU ASN tersebut dengan berbagai aspek pertimbangan, salah satunya adalah Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). RUU ASN mencakup beberapa perubahan yang mungkin berdampak pada pengelolaan ASN, termasuk masalah remunerasi, pengembangan ASN, dan tata kelola ASN yang lebih efisien. Namun, perlu diperhatikan saat artikel ini dibuat bahwa RUU ASN masih dalam tahap rancangan yang telah disahkan di DPR dan belum diundangkan. Sebagai tambahan undang-undang peran dan hak PPPK lebih diuraikan pada "Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Peraturan Pemerintah, 2018)", memberikan kerangka kerja yang lebih terperinci untuk pengaturan ASN dengan perjanjian kerja, termasuk aspek-aspek yang berkaitan dengan fleksibilitas kerja.

Kerja fleksibel mengacu pada model kerja di mana Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki lebih banyak kebebasan dalam menentukan di mana, kapan, dan bagaimana mereka bekerja. Konsep ini bertujuan untuk memberikan ASN lebih banyak kontrol atas jadwal kerja mereka, sehingga mereka dapat menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka dengan lebih baik, meningkatkan produktivitas, dan memungkinkan keterlibatan yang lebih besar di lingkungan kerja. Beberapa bentuk fleksibilitas kerja yang dapat diterapkan bagi ASN antara lain Kerja Jarak Jauh, Jadwal Kerja Fleksibel, Kerja Paruh Waktu, Pembagian Kerja, Pekerjaan yang Sedang Berjalan atau Tidak Tetap. Fleksibilitas dalam pekerjaan ASN

biasanya membutuhkan dukungan teknologi informasi yang memadai, seperti akses internet dan alat komunikasi yang baik, untuk memfasilitasi pekerjaan jarak jauh. Selain itu, perlu ada kebijakan dan prosedur yang jelas dari pemerintah atau instansi yang mengatur ASN untuk mengatur dan mengawasi pelaksanaan model kerja fleksibel. Manfaat kerja fleksibel bagi ASN antara lain adalah *Work-Life Balance* (Bharata, 2023), Peningkatan Produktivitas, Efisiensi Biaya, dan Peningkatan Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan.

Remunerasi adalah sistem kompensasi atau penggajian yang diterapkan pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Sistem remunerasi dirancang untuk mengatur gaji, tunjangan, dan tunjangan lain yang diberikan kepada ASN sebagai imbalan atas jasa mereka kepada negara. Tujuan dari sistem remunerasi adalah untuk memastikan bahwa ASN menerima kompensasi yang layak dan adil, sesuai dengan tanggung jawab, kualifikasi, dan kinerja mereka. Remunerasi ASN sangat bergantung pada peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat dan daerah, serta berdasarkan undang-undang kepegawaian yang berlaku. Kriteria dan metode penentuan gaji dan tunjangan dapat berbeda di setiap sektor dan tingkat pemerintahan. Selain itu, sistem remunerasi ini juga dapat direvisi dari waktu ke waktu untuk mencerminkan perubahan kondisi ekonomi, peraturan, dan kebutuhan organisasi.

## **METODE**

Berdasarkan (Assyakurrohim et al., 2023), artikel adalah sebuah karya tulis bebas yang berisi pendapat seseorang yang telah mengenali lebih dalam tentang masalah ataupun materi yang sifatnya aktual, bertujuan untuk menyampaikan informasi, memengaruhi, dan menyakinkan pembaca. Dalam artikel ini, peneliti mengambil metode penelitian kualitatif dengan studi pustaka. Penelitian kepustakaan sendiri adalah penelitian yang memiliki tujuan mengumpulkan keterangan dan informasi serta pengetahuan melalui bantuan bermacam-macam sumber yang tersedia dalam perpustakaan, misalnya: buku-buku, majalah, koran, buku-buku, dan bahan-bahan lainnya. Penelitian kepustakaan (Nasution, 2023) merupakan salah satu metode penelitian kualitatif yang melibatkan penelitian di perpustakaan, dengan menggunakan dokumen, arsip, dan dokumentasi lainnya. perpustakaan, dengan menggunakan dokumen, arsip, dan dokumentasi lainnya sebagai bahan penelitian. Metode kepustakaan bukan hanya sekedar membaca dan menyimpan literatur atau buku, seperti yang sering dipahami kebanyakan orang. atau buku, seperti yang sering dipahami kebanyakan orang. Penelitian kepustakaan sering disebut juga dengan penelitian literatur, membaca dan menyimpan serta mengolah bahan penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Dampak Kinerja ASN Pada Masa Pandemi**

Pandemi COVID-19 memberikan dampak cukup signifikan kepada kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di seluruh dunia, juga di Indonesia. Menurut (Norgate & Cooper, 2020) Berikut adalah beberapa dampak utama dari pandemi COVID-19 terhadap kinerja ASN antara lain. Perubahan Cara Kerja: Pandemi COVID-19 mengharuskan banyak ASN beralih ke kerja jarak jauh atau kerja fleksibel untuk mengurangi penyebaran virus. Hal ini memengaruhi dinamika kerja, interaksi tim, dan manajemen tugas. Tantangan Teknologi: Beberapa ASN mungkin menghadapi kendala dalam mengadopsi teknologi yang dibutuhkan untuk kerja jarak jauh. Tantangan ini dapat mempengaruhi produktivitas dan efisiensi kerja. Penyesuaian Kebijakan dan Prosedur: Pemerintah dan instansi pemerintah harus segera menyesuaikan kebijakan dan prosedur untuk menghadapi situasi pandemi. Hal ini termasuk penyediaan alat pelindung diri, pengaturan kerja yang aman, dan langkah-langkah khusus lainnya. Peningkatan Beban Kerja: Beberapa ASN yang bekerja di sektor kesehatan, penegak hukum, dan sektor-sektor lain yang terkait dengan penanganan pandemi, mungkin akan menghadapi peningkatan beban kerja yang signifikan. Keterlibatan dalam Penanganan Pandemi: ASN di berbagai sektor terlibat dalam berbagai upaya penanggulangan pandemi, termasuk perencanaan penanggulangan, pelacakan dan pemantauan kasus, penjangkauan masyarakat, dan distribusi vaksin. Keterlibatan dalam Edukasi Publik: Banyak ASN yang terlibat dalam mengedukasi masyarakat tentang COVID-19, protokol kesehatan, dan langkah-

langkah pencegahan. Mereka juga berperan dalam memerangi penyebaran informasi yang salah atau tidak benar seputar pandemi. Peningkatan Kinerja Digital: Pandemi telah mempercepat digitalisasi di berbagai sektor pemerintahan, termasuk pendidikan, layanan kesehatan, dan administrasi publik. ASN perlu belajar dan beradaptasi dengan teknologi baru dan platform digital. Tantangan Kesejahteraan Mental: Isolasi sosial dan stres yang disebabkan oleh pandemi dapat berdampak pada kesejahteraan mental ASN. Pemerintah dan organisasi perlu memperhatikan aspek kesejahteraan mental dan memberikan dukungan yang diperlukan. Dalam (Hidayat, 2023) menjelaskan perubahan Prioritas dan Anggaran: Pemerintah mungkin harus mengalokasikan lebih banyak anggaran dan sumber daya untuk menangani pandemi, yang dapat mengakibatkan pergeseran prioritas dan penundaan proyek. Pembelajaran dan Pengembangan: ASN harus terus memperbarui pengetahuan mereka tentang pandemi dan respons yang tepat. Hal ini mencakup pelatihan, pembelajaran mandiri, dan peningkatan keterampilan dalam menghadapi situasi darurat seperti ini. Sebuah motivasi pelayanan publik dalam ASN telah menurun di banyak negara disebabkan tekanan dalam mempertahankan tingkat efisiensi yang sama dengan sumber daya yang lebih sedikit serta kurangnya peluang untuk kemajuan karir dan pertumbuhan pribadi (UNDP, 2014). Hal tersebut dialami pada saat pandemi COVID-19 dengan berbagai tantangan dan rintangan sebagai ASN.

Pandemi COVID-19 telah menguji keterlibatan dan fleksibilitas ASN (Nanne et al., 2023) dalam merespons tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Terlepas dari banyaknya tantangan yang dihadapi, banyak ASN yang telah memainkan peran penting dalam merespons pandemi ini, membantu melindungi masyarakat dan memitigasi dampak pandemi terhadap ekonomi dan kesehatan masyarakat.

### **Pemberian Kompensasi Pada Penerapan *Flexible Working***

(Widyastuti et al., 2023) menjelaskan Pemberian kompensasi pasca pandemi COVID-19 dan penerapan kerja fleksibel (*flexible working*) memberikan dampak yang cukup signifikan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dan organisasi di mana ASN tersebut bekerja. Motivasi adalah elemen mendasar bagi kinerja pekerja, yang secara substansial memengaruhi upaya, kesejahteraan, dan produktivitas mereka (Vandenabeele et al., 2017). Karenanya penting dalam pemberian kompensasi pada masa sulit bagi mereka yang memiliki peran melayani publik terutama bagi ASN. Berikut adalah beberapa dampak dari pemberian kompensasi pasca pandemi dan kerja fleksibel yaitu Kepuasan dan Kesejahteraan ASN: Pemberian kompensasi yang layak dan fleksibilitas dalam bekerja dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan ASN. ASN yang merasa dihargai dan memiliki kontrol lebih besar terhadap lingkungan kerjanya cenderung lebih bahagia dan produktif. Peningkatan Produktivitas: Fleksibilitas kerja dapat meningkatkan produktivitas ASN karena mereka dapat bekerja di waktu-waktu yang paling produktif bagi mereka. Selain itu, pemberian insentif atau bonus pasca pandemi dapat menjadi motivasi tambahan untuk kinerja yang lebih baik. Keseimbangan Kehidupan Kerja yang Lebih Baik: Fleksibilitas kerja membantu ASN mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Hal ini dapat mengurangi stres dan meningkatkan kualitas hidup.

Selain itu (Grace V. Dumalang, 2021) menjelaskan, dapat memberikan Retensi dan Rekrutmen ASN yang Lebih Baik: Penawaran kompensasi yang kompetitif pasca pandemi, bersama dengan fleksibilitas kerja, dapat membuat organisasi lebih menarik bagi calon ASN dan membantu retensi ASN yang sudah ada. Perubahan Budaya Organisasi: Memberikan fleksibilitas kerja dan kompensasi yang lebih baik dapat menciptakan budaya organisasi yang lebih inklusif dan progresif, yang dapat membantu mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Tantangan Keuangan Organisasi: Memberikan kompensasi yang lebih besar dan peningkatan insentif pasca pandemi dapat menimbulkan tantangan keuangan bagi organisasi dan pemerintah, terutama jika pendapatan menurun selama pandemi. Dalam situasi pandemi, fleksibilitas kerja menjadi kunci, Dr. Ellen Ernst Kossek, seorang ahli dalam manajemen sumber daya manusia, menyoroti peran fleksibilitas kerja dalam memfasilitasi produktivitas ASN. Organisasi harus mendukung kerja jarak jauh, jadwal kerja yang dapat disesuaikan, dan

kebijakan yang memungkinkan ASN untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Kossek, 2016). Manajemen dan Pengawasan yang Lebih Kompleks: Fleksibilitas kerja dapat membuat manajemen dan pengawasan ASN menjadi lebih kompleks karena mereka mungkin bekerja di lokasi dan waktu yang berbeda.

(Mogalana et al., 2020) menjelaskan juga bahwa perubahan Kebijakan dan Peraturan: Organisasi dan pemerintah mungkin perlu mengubah kebijakan dan peraturan untuk mengakomodasi perubahan kompensasi dan fleksibilitas kerja. Peningkatan Kualifikasi dan Kemampuan: Dalam konteks kerja yang lebih fleksibel, ASN mungkin perlu meningkatkan kualifikasi dan kemampuan mereka, terutama dalam penggunaan teknologi dan manajemen waktu. Peningkatan Tanggung Jawab Pribadi: ASN yang bekerja secara fleksibel mungkin perlu mengambil tanggung jawab yang lebih besar atas manajemen waktu mereka sendiri dan pemisahan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Kompensasi pasca-pandemi dan pengenalan fleksibilitas kerja merupakan strategi yang dapat membantu ASN dan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi selama pandemi COVID-19. Penting untuk menjaga keseimbangan antara meningkatkan kesejahteraan ASN (Latuconsina et al., 2019) dan memastikan keberlanjutan keuangan organisasi atau pemerintah.

### **Peran dan Tanggung Jawab Organisasi**

Kewajiban organisasi dalam menerapkan kerja fleksibel adalah penting untuk mewujudkan lingkungan kerja yang efisien, inklusif, dan berkelanjutan. Berikut adalah beberapa tanggung jawab organisasi dalam menerapkan kerja fleksibel yaitu Penyusunan Kebijakan dan Prosedur yang Jelas: Organisasi harus mengembangkan kebijakan dan prosedur yang jelas terkait kerja fleksibel. Kebijakan ini harus mencakup aturan, prosedur penerapan, hak dan kewajiban ASN yang terlibat, serta panduan penggunaan teknologi yang tepat. Menyediakan Infrastruktur Teknologi: Organisasi perlu memastikan bahwa ASN memiliki akses ke infrastruktur teknologi yang dibutuhkan untuk bekerja secara fleksibel, seperti akses internet, perangkat lunak, dan perangkat keras yang diperlukan. Memberikan Pelatihan dan Pengembangan: Organisasi harus menyediakan pelatihan dan dukungan yang diperlukan bagi ASN untuk menghadapi perubahan dalam cara mereka bekerja. Hal ini dapat mencakup pelatihan manajemen waktu, teknologi, dan komunikasi. Manajemen Kinerja: Organisasi harus memiliki mekanisme untuk mengukur kinerja ASN yang bekerja secara fleksibel. Hal ini dapat mencakup penetapan sasaran kinerja, pemantauan, dan umpan balik secara berkala. Konsultasi dan Partisipasi ASN: Organisasi perlu berkomunikasi secara terbuka dengan ASN dan meminta masukan dari mereka mengenai kebijakan dan prosedur kerja fleksibel. ASN harus merasa bahwa mereka memiliki suara dalam perubahan ini. Manajemen Konflik: Organisasi harus memiliki mekanisme untuk mengatasi konflik yang mungkin timbul karena perbedaan jadwal kerja atau preferensi kerja. Hal ini dapat mencakup penyelesaian sengketa internal. Keamanan Informasi: Organisasi harus memastikan bahwa informasi rahasia dan data penting tetap aman ketika ASN bekerja dari luar kantor. Hal ini mencakup penerapan langkah-langkah keamanan informasi yang tepat. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan: Organisasi harus secara berkala mengevaluasi penerapan kerja fleksibel dan melakukan perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi. Hal ini membantu dalam mengidentifikasi apa yang berhasil dan apa yang perlu ditingkatkan.

Selain itu menciptakan Inklusivitas dan Keadilan (Maria, 2020) Organisasi harus memastikan bahwa penerapan kerja fleksibel bersifat inklusif dan adil bagi semua ASN, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus atau mungkin lebih rentan terhadap ketidaksetaraan. Kesejahteraan Mental: Organisasi harus mempertimbangkan kesejahteraan mental ASN yang bekerja secara fleksibel. Hal ini dapat mencakup layanan kesehatan mental, dukungan sosial, dan program kesejahteraan.

### **Penilaian Kinerja ASN**

Penilaian kinerja ASN dalam penerapan kerja fleksibel dapat menjadi tantangan tersendiri, namun dengan metode yang tepat, penilaian tersebut dapat dilakukan dengan baik. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri

Sipil (PNS) adalah sebuah kerangka kerja yang esensial dalam mengatur penilaian kinerja PNS di Indonesia. PP ini bertujuan memberi keadilan dan transparansi dengan prinsip objektif dan bukti. Dalam penilaian kinerja, fokus pada tugas, perilaku, kompetensi, dan pencapaian sasaran kerja PNS. Standar kinerja harus mencerminkan tugas dan tanggung jawab mereka. Proses penilaian kinerja PNS meliputi perencanaan, pengumpulan data, penyusunan laporan, dan tindak lanjut yang sesuai. PNS dapat memberikan masukan dan melaporkan kendala dalam penilaian mereka. Hasil penilaian digunakan untuk tujuan seperti karier, promosi, penghargaan, dan manajemen PNS. Pelatihan dan pengembangan juga penting, membantu PNS meningkatkan keterampilan dan kompetensi. Aturan tentang ketidakpuasan dan sanggahan dijelaskan dalam peraturan ini, memberi panduan bagaimana PNS mengajukan keluhan terhadap penilaian mereka. PP Nomor 30 Tahun 2019 menciptakan sistem penilaian kinerja yang transparan, adil, dan berorientasi pada hasil dalam pemerintahan, mendukung akuntabilitas dan efisiensi dalam pelayanan publik serta memberi motivasi bagi PNS untuk kinerja terbaik. Berikut adalah beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menilai kinerja ASN yang menerapkan kerja fleksibel yaitu Kesepakatan Tujuan dan Indikator Kinerja: Sebelum menerapkan kerja fleksibel, organisasi harus bersama-sama dengan ASN menetapkan tujuan dan indikator kinerja yang jelas. Tujuan ini harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART) (Angelici & Profeta, 2023). Pemantauan dan Pelaporan: Organisasi harus memiliki sistem pemantauan yang efektif untuk mengukur dan melacak kinerja ASN. Pemantauan ini dapat mencakup penggunaan alat manajemen waktu, pengukuran hasil kinerja, dan pelaporan yang terkait dengan pekerjaan yang telah diselesaikan. Manajemen Waktu: ASN yang bekerja secara fleksibel harus memiliki kemampuan manajemen waktu yang baik. Oleh karena itu, penilaian kinerja dapat mencakup evaluasi tentang bagaimana mereka mengatur waktu, apakah mereka memenuhi tenggat waktu, dan sejauh mana mereka efisien dalam bekerja. Kualitas Pekerjaan: Organisasi harus menilai kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh ASN. Apakah pekerjaan yang mereka lakukan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan? Hal ini dapat dilakukan melalui tinjauan pekerjaan, penilaian oleh rekan sejawat, atau audit kualitas.

Selain itu partisipasi dan kolaborasi: ASN yang bekerja secara fleksibel harus tetap berpartisipasi dalam kegiatan tim dan berkolaborasi dengan rekan kerja mereka (Inam, 2023). Penilaian dapat mencakup kontribusi mereka dalam proyek bersama, komunikasi tim, dan partisipasi dalam rapat. Pencapaian Tujuan dan Proyek: ASN harus dinilai berdasarkan pencapaian tujuan individu dan kelompok. Hal ini termasuk sejauh mana mereka berhasil memenuhi target dan memajukan proyek yang ditugaskan. Manajemen Konflik dan Masalah: ASN yang bekerja secara fleksibel juga harus dinilai berdasarkan kemampuan mereka dalam menangani konflik, masalah, atau tantangan yang mungkin timbul sehubungan dengan kerja fleksibel. Dampak terhadap Produktivitas dan Efisiensi: Organisasi harus mengevaluasi apakah penerapan kerja fleksibel berdampak pada produktivitas dan efisiensi secara keseluruhan. Hal ini dapat mencakup analisis peningkatan produktivitas atau perubahan efisiensi proses kerja. Kepatuhan terhadap Kebijakan dan Prosedur: ASN harus mematuhi kebijakan dan prosedur yang berlaku untuk penggunaan kerja fleksibel. Organisasi dapat menilai sejauh mana ASN mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Kinerja dan Pengembangan Diri: Selain evaluasi terhadap prestasi kerja, ASN juga dapat dinilai berdasarkan upaya pengembangan diri dan peningkatan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan.

## SIMPULAN

Keamanan dan stabilitas, serta kontribusi terhadap masyarakat, merupakan dua ciri utama sektor publik (Forte et al., 2022). Penerapan *flexible working* adalah upaya bersama antara ASN dan organisasi. Organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memfasilitasi fleksibilitas, sementara ASN perlu mengikuti kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan untuk menjaga produktivitas dan integritas kerja. Keberhasilan implementasi *flexible working* sangat bergantung pada kerjasama dan komunikasi yang baik antara kedua belah pihak. Selain itu dalam hal penilaian kinerja diperlukan adanya komunikasi terbuka antara ASN dan manajemen tentang penilaian kinerja

dan umpan balik yang konstruktif. Selain itu, penilaian kinerja harus adil dan obyektif, serta mempertimbangkan berbagai aspek kinerja yang relevan dengan situasi kerja fleksibel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Angelici, M., & Profeta, P. (2023). Smart Working: Work Flexibility Without Constraints. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4767>
- Assyakurrohim, D., Ikham, D., Sirodj, R. A., & ... (2023). Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Pendidikan Sains Dan*. <https://jurnal.itscience.org/index.php/jpsk/article/view/1951>
- Bharata, A. (2023). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Loyalitas, dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Masa Bekerja Dari Rumah Saat Pandemi Covid - 19 Di Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. *Jurnal Simki Economic*. <https://www.jiped.org/index.php/JSE/article/view/187>
- Forte, T., Santinha, G., Oliveira, M., & Patrão, M. (2022). The High Note of Meaning: A Case Study of Public Service Motivation of Local Government Officials. *Social Sciences*, 11(9), 411. <https://doi.org/10.3390/socsci11090411>
- Grace V. Dumalang. (2021). Adaptif, Agile dan Inovatif Kunci SDM Unggul. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 175–196. <https://doi.org/10.52316/jap.v17i2.84>
- Hidayat, V. (2023). *Implementasi Prioritas Penggunaan Dana Desa Pada Adaptasi Kebiasaan Baru Dan Pemulihan Ekonomi Nasional Tahun Anggaran 2022 Di Kecamatan Bantan*. [eprints.polbeng.ac.id](http://eprints.polbeng.ac.id). <http://eprints.polbeng.ac.id/9540/>
- Inam, A. (2023). Hubungan Pengetahuan dan Sikap tentang Core Values ASN BerAKHLAK terhadap Perilaku Penerapan Core Values ASN BerAKHLAK pada ASN di lingkungan .... *Sanskara Manajemen Dan Bisnis*. <https://sj.eastasouth-institute.com/index.php/smb/article/view/85>
- Kossek, E. E. (2016). Managing work–life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45(3), 258–270. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.010>
- Latuconsina, E. S., Wasistiono, S., & ... (2019). Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) Guna Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku. ... *Daerah Di Indonesia*. <http://ejournal.goacademica.com/index.php/jv/article/view/197>
- Maria, D. S. (2020). *Pemberian Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai Terhadap Efektivitas Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Tapin*. [eprints.uniska-bjm.ac.id](http://eprints.uniska-bjm.ac.id). <http://eprints.uniska-bjm.ac.id/1779/>
- Mogalana, B. D., Purwanti, D., & Basori, Y. (2020). Pengaruh Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Governansi*. <https://scholar.archive.org/work/5ga4db6rh5d2vf56j5n6yp3kwi/access/wayback/https://ojs.unida.ac.id/JGS/article/download/3058/pdf>
- Ms Sabrina Flora, P. D. M. (2021). *Lessons learned from COVID-19 pandemic, Virtual Regional Consultation with Informal Expert Group*. <https://www.who.int/publications/i/item/sea-whe-6>
- Nanne, J. B. E., Sambiran, S., & Pangemanan, S. E. (2023). Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Kantor Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan Tahun 2020. *Governance*. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/governance/article/view/47076>
- Nasution, A. F. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. [repository.uinsu.ac.id](http://repository.uinsu.ac.id). <http://repository.uinsu.ac.id/19091/1/buku%20metode%20penelitian%20kualitatif.Abdul%20Fattah.pdf>
- Norgate, D. S. H., & Cooper, S. C. L. (2020). *Flexible Work: Designing Our Healthier Future Lives* (D. S. H. Norgate & S. C. L. Cooper, Eds.; First). Routledge.
- Peraturan Pemerintah. (2018). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja. *Peraturan*

- Pemerintah Republik Indonesia, Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja*, 1–64.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-undang Republik Indonesia No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. 1–104.
- UNDP. (2014). *Motivation of Public Service Officials: Insights for Practitioners*. Oxford University Press Oxford.
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2017). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, 261–278. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3\\_13](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_13)
- Widyastuti, Y., Rahayu, S., & (2023). Analisis Perubahan Sistem Kerja dan Profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) Pasca Pandemi COVID 19. *Governance: Jurnal Ilmu* <http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/jdg/article/view/3414>