Analisis Penerapan Praktik *Flexibility Working Arrangement* (FWA) dalam Peningkatan Minat Generasi Z Menjadi Aparatur Sipil Negara

Alikha Novanka Prasasti[1], Dwi Ramadhan[2], Melisa Br Surbakti[3]
[1,2,3]Universitas Indonesia
E-mail: alikha.novanka@ui.ac.id, dwiramadhan665@gmail.com, melisa.br@ui.ac.id

Article Info
Article History
Received: 2024-05-07
Revised: 2024-06-27
Published: 2024-07-01

Keywords:
Flexibility;
Generation Z;
Work Motivation;
Indonesian ASN.

Abstract
Generation Z's interest in becoming State Civil Apparatus (ASN) in Indonesia has decreased in the last five years, due to a paradigm shift towards rigid working hours and a lack of innovation in several public sector agencies. Work flexibility and the application of information technology are important factors in attracting generation Z's interest in work. This study highlights the urgency of implementing Flexible Work Arrangement (FWA) as a policy to increase generation Z's interest in becoming ASN, in line with government efforts to increase the productivity and welfare of public sector employees. Through a qualitative approach and literature study methods, this research understands the problems faced and provides policy recommendations to support generation Z's career planning in realizing superior human resources for advanced Indonesia.

Artikel Info
Sejarah Artikel
Diterima: 2024-05-07
Direvisi: 2024-06-27
Dipublikasi: 2024-07-01

Kata kunci:
Fleksibilita;
Generasi Z;
Motivasi Kerja;
ASN Indonesia.

Abstrak
Minat generasi Z terhadap menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia menurun dalam lima tahun terakhir, disebabkan oleh perubahan paradigma terhadap jam kerja yang rigid dan kurangnya inovasi di beberapa instansi sektor publik. Fleksibilitas kerja dan penerapan teknologi informasi menjadi faktor penting dalam menarik minat generasi Z terhadap pekerjaan. Studi ini menyoroti urgensi penerapan Flexible Work Arrangement (FWA) sebagai kebijakan untuk meningkatkan minat generasi Z menjadi ASN, sejalan dengan upaya pemerintah dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai sektor publik. Melalui pendekatan kualitatif dan metode studi pustaka, penelitian ini memahami permasalahan yang dihadapi dan memberikan rekomendasi kebijakan untuk mendukung perencanaan karier generasi Z dalam mewujudkan SDM unggul untuk Indonesia maju.

I. PENDAHULUAN

Pekerjaan menjadi seorang PNS menjadi pekerjaan yang diidamkan oleh banyak orang di Indonesia. Akan tetapi, tak untuk Gen-z kurun waktu 5 tahun kebelakang yang cenderung tidak berkeinginan menjadi seorang ASN. Terjadinya perubahan paradigma minat kerja gen z untuk tidak menjadi seorang ASN diakibatkan karena jam kerja yang lebih rigid dan budaya kerja kurang inovatif di beberapa instansi sektor publik (Rakhmawanto, 2019). Berikut merupakan preferensi pekerjaan Gen-Z di 23 provinsi. Selain itu, gen z juga menginginkan adanya perubahan untuk menggunakan sistem teknologi informasi dalam pekerjaannya. Selanjutnya para gen Z menganggap bahwa banyak instansi yang belum menggunakan teknologi informasi dalam sistem pekerjaannya sehingga membuat mereka harus hadir secara langsung di kantor. Hal tersebut membuat pekerjaan menjadi ASN bahkan tidak dilirik kebanyakan oleh gen z.

Konsistensi kinerja pegawai atau karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kesuksesan sebuah organisasi kerja baik yang ada di sektor pemerintahan ataupun di sektor swasta. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan individu yang berkinerja tinggi agar dapat mencapai tujuan mereka, menyediakan produk dan layanan yang mereka kerjakan dengan maksimal, serta mencapai keunggulan kompetitif (Igbinovia and Popoola, 2016).

Salah satu faktor yang mendukung keberhasilan kinerja adalah seberapa nyaman pegawai dalam menjalani proses bekerja mereka. Salah satu kebijakan yang saat ini mulai diterapkan sebagai *benefit* untuk meningkatkan kenyamanan dan produktivitas pegawai atau karyawan dalam bekerja di Indonesia yaitu penerapan *flexible working arrangement. Flexible Working Arrangement* (FWA) adalah prinsip kerja yang memberikan pegawai/karyawan kebebasan untuk menentukan waktu, tempat, dan metode kerja yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu dan organisasi melalui penggunaan platform online yang memudahkan koordinasi dan pelaporan (Hopkins & Pedwell, 2021).

Badan Pusat Statistik (BPS) mengungkapkan bahwa saat ini komposisi penduduk Indonesia didominasi oleh Generasi Z dengan jumlah 74,93 juta jiwa atau 27,94% (BPS, 2020). Generasi Z memiliki karakteristik sendiri yang membedakannya dalam menentukan preferensi pekerjaan yang akan mereka pilih. Generasi Z di Indonesia menunjukkan bahwa dalam dunia kerja, mereka memperhatikan beberapa faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan dan produktivitas mereka. Salah satunya adalah fleksibilitas kerja dikarenakan mereka menginginkan kemampuan untuk mengatur waktu dan tempat kerja sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pribadi mereka. Fleksibilitas ini memungkinkan mereka untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan lebih baik, meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja mereka (Nurqamar dkk., 2022). Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) sedang berupaya merumuskan kebijakan fleksibilitas bekerja atau *Flexible Work Arrangement* (FWA). Langkah ini diambil dengan tujuan meningkatkan produktivitas kerja di instansi pemerintah serta bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Kebijakan ini diharapkan dapat memberikan ruang bagi ASN untuk mengatur waktu dan tempat kerja mereka secara lebih fleksibel, sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Dengan demikian, diharapkan kinerja ASN dapat ditingkatkan dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka juga terjaga dengan lebih baik. Langkah ini mencerminkan komitmen pemerintah untuk terus memperbaiki dan meningkatkan efisiensi serta kesejahteraan para ASN dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat (Kemen PANRB, 2022).

Hal tersebut juga sejalan dengan Peraturan Presiden No 21 Tahun 2023 yang mengatur mengenai pelaksanaan tugas kedinasan pegawai ASN yang dapat dilakukan secara fleksibel. Dalam Perpres tersebut dijelaskan bahwa pelaksanaan tugas kedinasan bisa dilakukan secara fleksibel, baik dari segi lokasi maupun waktu. Penetapan jenis pekerjaan dan pegawai ASN yang bisa menerapkan fleksibilitas itu menjadi tanggung jawab PPK atau pimpinan instansi. Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan tugas kedinasan pegawai ASN secara fleksibel, termasuk kriteria jenis pekerjaan, diatur dalam Peraturan Menteri yang membidangi urusan pemerintahan di bidang aparatur negara (Kemensetneg, 2023).

Sebagai persiapan dalam menghadapi globalisasi, revolusi industri, dan *society* 5.0, Generasi Z membutuhkan perencanaan karier yang baik. Selain itu perencanaan dalam perkembangan karier Generasi Z dapat bermanfaat dalam menghadapi berbagai tantangan dalam mewujudkan SDM unggul untuk Indonesia maju. Pentingnya persiapan dalam perkembangan karier Generasi Z untuk menjadi seorang ASN dengan adanya *benefit* FWA menjadi latar belakang jurnal ini. Jurnal ini juga mengidentifikasi preferensi kerja Generasi Z, mengevaluasi dampak FWA terhadap minat mereka terhadap ASN, menggali faktor-faktor yang mempengaruhi minat tersebut, dan memberikan rekomendasi kebijakan kepada pemerintah dan organisasi terkait dengan urgensi penerapan FWA dalam meningkatkan minat Generasi Z menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN).

1. Praktik *Flexibility Working Arrangement* (FWA)

Flexibility Working Arrangement (FWA) merupakan sebuah praktik yang lazim ditemukan di berbagai negara. Dalam hal ini, jika diterapkan dalam sebuah organisasi, diperlukan beberapa hal diantaranya adalah faktor organisasi yang meliputi deskripsi tugas, determinasi diri yang meliputi kontrol terhadap pekerjaan, ketersediaan teknologi, dan faktor demografi masyarakat di sebuah daerah (Venkatesh & Vitalari, 1992). Praktik FWA sendiri setidaknya memiliki dua dimensi utama, yaitu jam kerja dan tempat kerja yang dapat dilaksanakan kapan dan dimana saja (Hornung et al., 2008). Charlson juga menjelaskan hal yang sama bahwa praktik FWA memiliki indikator yang serupa, yaitu *time flexibility*, *timing flexibility*, dan *place flexibility*. Hopkins & Pedwell (2021) menyebut bahwa FWA merupakan praktik yang memungkinkan seorang pekerja untuk memiliki keleluasaan jam kerja, tempat kerja, hingga jam untuk berhenti bekerja. Dalam sisi jam kerja, mereka yang bekerja membutuhkan work life balance dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

Penerapan FWA dalam melakukan pekerjaan sehari-hari memiliki manfaat yang baik untuk *beberapa* dimensi penilaian kinerja seseorang. Ahmad et al. (2017) menyebutkan bahwa praktik FWA dapat meningkatkan motivasi internal dan eksternal seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan. Nuraini & Suyasa (2019) menjelaskan bahwa praktik

FWA sendiri dapat memberikan keleluasan bagi seseorang untuk menyesuaikan judulnya, mengatur agenda sesuai dengan kebutuhan, dan dapat mengontrol seluruh pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keinginan dirinya. Dilmaghani (2020) melihat dampak positif penerapan FWA akan dapat mempengaruhi kinerja dan motivasi seseorang dalam melaksanakan sebuah pekerjaannya di organisasi sektor publik. Dalam melakukan pekerjaannya, tentu tidak semua jenis pekerjaan di sektor publik dapat dialih fungsikan dengan praktik FWA. Mereka yang bekerja yang bergerak untuk melayani masyarakat secara langsung haruslah bekerja di kantor atau secara *onsite* mengingat masih terdapat keterbatasan pelayanan publik digital.

2. Tingkat Motivasi Kerja

Dalam melakukan sebuah pekerjaan, tentunya diperlukan sebuah dorongan baik internal maupun eksternal untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Hal ini yang dibutuhkan oleh seorang pegawai untuk mencapai kinerja yang baik. Hal tersebut disebut motivasi kerja. Darodjat (2015) menyebut motivasi adalah sebuah kegiatan yang dapat menyalurkan, mengakibatkan, dan memelihara kegiatan dan perilaku yang dijalankan oleh manusia. Robbins & Judges dalam Saraswati & Sirait (2015) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menggambarkan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuan. Motivasi menurut Maslow menyebutkan bahwa terdapat dorongan dari seseorang untuk mencapai setidaknya lima kebutuhan yang harus dicapai oleh dirinya selama mereka bekerja. Hal ini diantaranya adalah *Fisiological Needs, Safety and Security Needs*, *Social Needs, love needs, belonging needs, affection needs, Esteem Needs and Egoistic Needs*, dan *Self-actualization Needs, Selfrealization Needs, Self-fulfillment Needs, and Self-expression Needs*. Motivasi yang disampaikan oleh Maslow ini ditujukan untuk mencapai setidaknya kebutuhan dasar tersebut selama hidup. Selain Maslow, Mcclelland juga menyebutkan bahwa motivasi juga dibutuhkan oleh seorang pegawai dalam bekerja. Motivasi tersebut disebabkan oleh setidaknya tiga kebutuhan, yaitu kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi terhadap kelompok atau masyarakat lainnya.

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Mcclelland berjudul *McClelland's Theory of Needs* menjadi acuan dalam penyusunan artikel ini. Setidaknya terdapat tiga kebutuhan yang dibutuhkan manusia dalam kehidupannya. Berikut merupakan tiga teori tersebut.

a) Kebutuhan akan Pencapaian (nAch) merupakan dorongan untuk mencapai prestasi, mencapai hubungan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan sejak awal oleh seseorang, tingkat keyakinan dirinya untuk dapat mengembangkan kreativitas, dan keinginan untuk mencapai prestasi yang tinggi selama dirinya bekerja.
b) Kebutuhan akan Kekuasaan merupakan dorongan untuk membuat orang lain untuk berperilaku dengan cara yang tidak dilakukan jika dirinya tidak ada dalam kondisi tersebut. Adapun mencapainya dapat dilakukan dengan memiliki kedudukan yang terbaik selama dirinya bekerja dan mampu menggerakan kemampuan yang dirinya miliki untuk mencapai kekuasaan yang ada.

Kebutuhan akan afiliasi (nAff) merupakan dorongan untuk melakukan hubungan pertemanan dan berkelompok yang penuh persahabatan selama bekerja. Setidaknya, dorongan untuk mendapatkan pencapaian akan afiliasi adalah adanya rasa *sense of belonging, sense of importance, sense of achievement,* dan *sense of participation*.

II. METODE PENELITIAN

Pada penelitian kali ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Ibrahim (2018) menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif yang menitikberatkan pada kedalaman data yang disinkronisasikan dengan realita dalam upaya membingkai permasalahan yang ada di dalam penelitian. Adapun hasil penelitian nantinya akan bersifat memahami makna dan keunikan, mengonstruksi fenomena, serta menemukan hipotesis. Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah Generasi Z secara konseptual. Dalam penyajian data dilakukan dengan pendekatan deskriptif-analitik yang mana berusaha menjelaskan dan menganalisis permasalahan yang diangkat. Selain itu, pengumpulan data dilakukan dengan metode studi pustaka yaitu menggunakan literatur yang telah ada sebelumnya seperti buku dan jurnal/artikel penelitian serta didukung oleh sumber lainnya seperti situs yang kredibel untuk melengkapi pembahasan. Metode

pengumpulan data yang digunakan tim penulis dalam menyusun makalah turut mengumpulkan sumber data dalam wujud data sekunder yang didapatkan oleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (dicatat oleh pihak lain). Selain itu, sumber data sekunder mengandalkan data yang sebelumnya telah ada seperti artikel, jurnal, maupun penelitian terdahulu. Melalui data sekunder, penulis turut melakukan analisis terhadap tema berdasarkan bukti yang ada pada penelitian sebelumnya dan mengatur data untuk menyajikan gambaran yang jelas dan konsisten terhadap permasalahan atau isu yang dibahas.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Motivasi Gen Z Dalam Memilih Preferensi Kerja

Generasi Z merupakan angkatan kerja yang sedang memasuki usia produktif dan tengah mendominasi saat ini. Adapun di dalam pertumbuhannya, Gen Z ini sangat erat kaitannya dengan perkembangan teknologi sehingga mempengaruhi karakteristik dan pandangan mereka terutama terkait karier dan tempat kerja (Kumparan, 2024). Tumbuh secara beriringan dengan perkembangan teknologi membuat Gen Z menjadi lebih lincah dan kreatif. Selain itu, mereka juga lebih suka akan hal yang berkaitan dengan kebebasan (Fajriyanti et al., 2023).

Adanya pandangan khusus yang dimiliki oleh Gen Z terkait karier dan tempat kerja menjadikan mereka memiliki preferensi kerja. Dalam mencari pekerjaannya, Gen Z cenderung mencari pekerjaan yang tidak hanya memberikan gaji, melainkan juga makna dan tujuan (Megawati et al, 2024). Hal ini dikarenakan mereka ingin memastikan bahwa kontribusi yang diberikannya memiliki dampak luas baik bagi perusahaan maupun masyarakat. Oleh karena itu, nilai yang dianut oleh organisasi hendaknya bisa berbanding lurus dengan nilai pribadi yang dianut oleh Gen Z untuk menarik dan mempertahankan mereka.

Selanjutnya, Gen Z lebih menghargai pekerjaan yang bisa menawarkan fleksibilitas. Hadirnya hal tersebut dikarenakan mereka yang mengutamakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Hanifah dan Salim 2023). Fleksibilitas ini sendiri memiliki cakupan yang luas salah satunya contohnya adalah hadirnya sistem kerja *Work From Anywhere* (WFA) yang akan memudahkan mereka untuk melakukan pekerjaan karena bisa menghemat waktu dan biaya. Pernyataan ini dikuatkan dengan The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey yang mengungkapkan bahwa 63% dari Gen Z memilih pola kerja kombinasi (Katadata, 2022). Kegemaran akan fleksibilitas dalam memilih pekerjaan ini menjadikan Gen Z memiliki preferensi kerja pada bidang tertentu (Kompas, 2023). Dikutip dari survei Fiver International, sebanyak 40% dari Gen Z memilih kerja pada sektor *freelancer* atau bisnis yang mereka kelola sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa Gen Z lebih berminat kepada kegiatan yang bersifat dinamis, tidak terikat, dan bebas.

Dalam aspek gaya kepemimpinan, Gen Z menunjukkan preferensi yang kuat terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Mereka menginginkan memiliki pemimpin yang dapat memberikan inspirasi, motivasi, dan dukungan baik itu secara pribadi maupun profesional kepada pegawainya (Kumparan, 2024). Hal tersebut berkaitan dengan upaya dalam menemukan lingkungan kerja yang nyaman yang mana mereka dapat diberikan kesempatan untuk berkembang melalui evaluasi yang diberikan (Megawati et.al, 2024). Dikutip dari survei yang dilakukan oleh Jakpat kepada Gen Z, sifat kepemimpinan yang diharapkan oleh Gen Z yaitu adil, bertanggung jawab, dan terbuka atas masukan (Ningsih, 2024).

Dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, komunikasi memainkan peran kunci dalam meningkatkan partisipasi dari Gen Z dalam pekerjaan (Fikri et.al, 2024). Mereka menghargai adanya transparansi dan komunikasi dua arah yang mana menunjukkan bahwa mereka didengar dan dihargai sebagai individu. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan jalur komunikasi yang efektif dan inklusif (2024).

B. Analisis Fenomena Penurunan Motivasi Kerja Generasi Z sebagai ASN

Fenomena penurunan motivasi Generasi Z untuk menjadi seorang ASN nampaknya mengalami dampak yang besar. Dalam rilis resmi Statistik ASN Tahun 2023 Semester I menyebutkan bahwa Generasi Z masih menempati urutan terbawah tentang keinginan mereka untuk masuk menjadi bagian dari instansi sektor publik. Generasi Z hanya memperoleh 5% yang mana sisanya merupakan generasi X dan Y sebesar 50% dan

40% (BKN Republik Indonesia, 2023). Dorder (1990) memberikan beberapa alasan bekerja yang dibuat oleh manajer dan pegawai yang masing-masing diantaranya memiliki peringkatnya tersendiri. Setidaknya, para pekerja ingin mencapai sesuai dengan yang disampaikan oleh McClelland, yaitu pekerjaan yang menarik, penghargaan terhadap hasil kerja, merasa di dalam pekerjaan tersebut, hingga promosi dan kelembagaan terhadap organisasi.

Penurunan motivasi untuk menjadi ASN ini setidaknya disebabkan oleh gaya kerja yang tidak sesuai dengan keinginan Gen Z seperti gaya bekerja yang tidak fleksibel, digitalisasi tempat kerja yang kurang mendukung, gaji yang ditawarkan, hingga proses manajemen karir yang dapat terhitung cukup lama (Dzulfikar, 2022). Berikut merupakan alasan seseorang berpikir ulang menjadi ASN.

1. **Kesempatan Untuk Pengembangan Karir Yang Membutuhkan Waktu Lama**

   Perihal alasan pertama adalah kesempatan untuk berkarir yang mungkin tidak dapat dicapai ketika seseorang menjadi seorang ASN. Dalam beberapa sistem pendaftaran dan promosi jabatan, memberi persyaratan selama lima tahun sebagai pejabat administrasi. Tentunya hal ini membuat Gen Z dimungkinkan akan lambat dalam jenjang karir yang dititi oleh mereka. Selanjutnya, dalam masalah promosi jabatan di ASN masih dinilai sangat lemah, sistem mutasi dan promosi yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, hingga masih terafiliasinya sistem jabatan dengan sistem politik yang ada (Kemenpan RB, 2019).

   Lebih lanjut, kehadiran dokumen Analisis Jabatan (Anjab) cenderung membuat ASN di Indonesia belum dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh dirinya. Hal ini dikarenakan ASN harus sesuai dengan dokumen tersebut dalam menjalankan tugasnya dan dalam beberapa penelitian menyatakan bahwa kehadiran Anjab menutup akses seseorang mempelajari hal lain atau bahkan pekerjaan yang sekiranya dapat meningkatkan kompetensi dirinya. Bahkan terdapat beberapa Anjab cenderung tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh ASN yang nantinya tidak dapat mencapai *"the right man on the right place"* yang berujung terciptanya seseorang tidak dapat perform yang baik (Pemkab Purworejo, 2021).

2. **Sistem *Time Flexibility* Yang Belum Diterapkan di Instansi**

   Time flexibility merupakan sebuah sebutan yang mana membebaskan seseorang untuk dapat memulai dan mengakhiri jam kerja kapan saja disesuaikan dengan tingkat penyelesaian pekerjaan yang harus diselesaikan oleh mereka (Possenriede & Platenga, 2011). Wade (2023) menyebut sistem waktu kerja yang fleksibel dapat meningkatkan motivasi dan kinerja yang dimiliki oleh Gen Z hampir sebesar 18%. Sistem waktu yang fleksibel hampir disukai oleh oleh 93% pekerja yang masuk dalam kategori Gen Z.

   Masa saat ini, ASN di Indonesia masih belum menerapkan konsep *time flexibility* yang baik. Para pegawai ASN di Indonesia masih berpegang pada jam kerja yang dimulai pada pukul 08.00-16.00 setiap harinya. Muncul inkonsistensi terkait Perpres 21/2023 yang mengatur hari dan jam kerja seorang ASN yang memangkas jam kerja ASN menjadi 35 jam per minggu. Tentu hal ini tidak disukai oleh sifat Gen Z yang sangat fleksibel dalam memulai jam kerja mereka.

   Dalam penelitian yang dilakukan oleh Adobe dalam melihat jam mulai masing-masing generasi, Gen Z menempati posisi pertama sebesar 44% yang membuka laptop tepat setelah matahari terbenam. Berbanding terbalik dengan gen x yang mendominasi membuka laptop tepat setelah matahari terbit. Gen Z merasa ketika membuka laptop setelah matahari terbenam akan memudahkan mereka untuk produktif dan meningkatkan kinerja yang dimiliki (Luxy, 2023). Tentunya dengan jam kerja yang diterapkan di instansi saat ini kebanyakan tidak sesuai dengan kriteria Gen Z ketika menjadi seorang ASN.

3. **Sistem *Timing Flexibility* di Instansi Sektor Publik Yang Belum Baik**

   Timing flexibility merupakan sebuah konsep yang hadir untuk memberikan keleluasaan bagi seseorang untuk dapat memilah agenda pekerjaan yang harus diselesaikan oleh dirinya (Possenriede & Platenga, 2011). ASN di Indonesia masih dibatasi terkait dengan agenda pekerjaan yang harus diselesaikan oleh mereka

sehingga membatasi seseorang untuk mengeksplorasi hal-hal lain yang berkaitan diluar pekerjaannya. Gen Z yang memiliki sifat pekerjaan yang dinamis dan beragam yang sampai saat ini belum dimiliki oleh instansi sektor publik karena masih bersifat rutinitas (Nadhifah, 2022).

Tentu hal demikian tidak disukai oleh Gen Z yang sangat menginginkan pekerjaan yang menantang dan tidak bersifat *day to day.* Penerapan konsep ini tentunya harus disesuaikan dengan beban kerja yang akan dikerjakan oleh seseorang. Selanjutnya dalam beberapa hal, perlu adanya penyesuaian waktu hadir di kantor. ASN yang bekerja day to day ini nantinya mudah untuk menciptakan rasa bosan yang berujung pada penurunan kinerja yang dimiliki oleh ASN tersebut. Belum adanya sifat pekerjaan yang menantang pada seorang ASN yang membuat pekerjaan tersebut terjaga keamanannya dalam beberapa tahun kedepan. Hal ini yang menjadi sebuah alasan Gen Z tidak tertarik untuk menjadi ASN terutama karena tidak ada yang harus dikejar oleh dirinya.

4. *Place Flexibility* belum disediakan dengan baik oleh instansi

Sistem fleksibilitas tempat merupakan konsep yang memungkinkan seseorang bekerja dimana saja dan tidak diwajibkan untuk datang ke kantor setiap harinya (Possenriede & Platenga, 2011). Muhammad (2024) menyebut bahwa alasan yang mendorong seseorang malas menjadi ASN adalah karena lokasi kantor yang sangat jauh dari rumahnya dan diharuskan untuk datang setiap hari ke kantor. Hal ini tentunya membuat pekerjaan menjadi ASN tidak lagi disukai oleh Gen Z yang setidaknya harus berangkat 1-2 jam lebih awal dari jam masuk kantor. Tak hanya itu, dalam perjalanan menuju kantornya, telah tercipta peningkatan rasa emosi dan penurunan mood kerja yang berdampak pada kinerja yang terjadi (BKN Kota Bandung, 2020). Dengan kewajiban untuk datang ke kantor setiap harinya membuat dirinya enggan untuk berkomunikasi dengan yang lainnya sehingga memungkinkan berujung pada tidak tercapainya nAff. Hal ini disebabkan lokasi kerja memiliki pengaruh dengan kesehatan mental dan produktivitas yang dilakukan oleh dirinya melalui penghematan uang perjalanan yang harus dikeluarkan (Wade, 2023). Adapun biaya yang wajib dibayarkan adalah Rp1 juta hingga Rp2 juta bergantung lokasi rumah yang ada. Jika membandingkan dengan gaji yang diterima tentunya akan habis manakala mereka tidak melakukan penghematan ongkos transportasi.

Tak hanya itu, kantor yang ada juga menyediakan meja kerja yang tidak sesuai keinginan Gen Z. Gen Z dianggap tidak mampu untuk menyalurkan kinerjanya dengan model meja yang tidak memiliki bentuk seperti itu-itu saja. Hal ini berdampak pada stagnasi kinerja ASN dalam melaksanakan pekerjaan yang akan dilakukan oleh dirinya (Pandiangan, 2018). Oleh karena itu, pemerintah harus dapat mengakomodasi keinginan dan melakukan penyesuaian sehingga ASN tidak hanya berisi generasi berumur saja untuk mencapai *dynamic governance*.

Implementasi *flexibility of place* juga harus didukung oleh hadirnya sistem elektronik dan pelayanan yang mampu memadai seseorang untuk bekerja dimana saja tanpa harus datang ke kantor. Pemerintah masih belum serius untuk memadai layanan tersebut untuk kemajuan dan peningkatan kualitas dengan lebih baik. Seringkali pekerjaan yang dapat dikerjakan dimana saja karena sistem yang ada belum memadai dan membuat pekerjaan yang ada semakin terhambat (Prasetyo, 2022).

C. Implikasi Praktik FWA Terhadap Peningkatan Minat Kerja Menjadi ASN

Working From Anywhere (WFA) menjadi faktor utama yang mendukung dan mempengaruhi efektivitas organisasi dalam menerapkan *flexibility working arrangement* (FWA). Konsep WFA sesuai dengan kerangka hukum yang telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Langkah formalisasi ini menciptakan landasan yang jelas dan terstruktur bagi pelaksanaan FWA di lingkungan organisasi, sehingga memudahkan proses implementasi dan pengawasan kegiatan kerja yang dilakukan dari berbagai

lokasi. Selain itu, dengan aturan yang tertulis secara jelas, pegawai ASN dapat merasa lebih percaya diri dan terdorong untuk memanfaatkan fleksibilitas kerja secara optimal yang dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai (Malemi, 2023).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Farha et al., (2022) terkait dengan Pengaruh variabel *Flexible Working Arrangement* (FWA) terhadap kinerja pegawai Direktorat TIK Kantor Pusat DITJEN PAJAK membuktikan bahwa FWA berdampak positif pada kinerja, didukung oleh analisis statistik yang menunjukkan signifikansi (t hitung = 2,770 > t tabel = 1,666). FWA memiliki pengaruh sebesar 36,6% pada kinerja, dengan kedisiplinan absensi menjadi variabel tertinggi (*outer loading* = 0,830). Pola kerja FWA mendorong kedisiplinan absensi, terutama melalui pemanfaatan TIK untuk WFH dan WFO. Penelitian melibatkan pegawai Direktorat TIK Kantor Pusat DITJEN Pajak, yang sukses menerapkan FWA sesuai keputusan Menteri Keuangan. Pegawai berhasil beradaptasi dengan baik pada FWA, termasuk dalam situasi pandemi dengan shift WFH dan WFO, serta tetap menjaga kedisiplinan absensi.

Dengan demikian, penerapan kebijakan FWA di pemerintahan akan dapat meningkatan minat Generasi Z menjadi ASN karena sudah terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Beberapa implikasi praktik FWA yang dapat meningkatkan minat kerja gen Z menjadi ASN yaitu sebagai berikut.

1. **Mengoptimalkan Produktivitas Pegawai dan Kinerja Organisasi**

   Dalam situasi pengaturan kerja yang fleksibel, pegawai cenderung menghargai kendali atas waktu dan tata cara kerja yang dapat berkontribusi pada kepuasan kerja mereka (Wheatley, 2012). Pegawai yang bekerja dalam lingkungan kerja fleksibel juga mungkin mengalami lebih sedikit gangguan dari rekan kerja dan memiliki kesempatan untuk bekerja pada jam-jam yang paling produktif bagi mereka, yang dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan (Yu et al., 2019). Selain itu, *Flexible Working Arrangements* (FWA) dapat membantu pegawai mengatasi tantangan yang muncul, seperti perubahan organisasi, peningkatan beban kerja, dan tekanan kerja yang meningkat. Hal ini memiliki signifikansi penting dalam meningkatkan kinerja, terutama dalam konteks organisasi yang melayani masyarakat atau sektor publik (Williams, 2019).

2. **Meningkatkan Kesejahteraan.**

   Penerapan *Flexible Working Arrangements* (FWA) dapat meningkatkan kesejahteraan ASN Generasi Z dengan memberikan fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja. Hal ini berdampak positif pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang mencakup perasaan emosional individu karyawan terhadap perusahaan. Bila implementasinya berhasil, pengaturan waktu kerja yang fleksibel dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi karena pegawai merasa lebih dihargai. Penerapan kerja fleksibel dapat meminimalisir keinginan pegawai untuk pindah kerja. Dengan demikian, FWA tidak hanya memberikan manfaat bagi kesejahteraan pegawai Generasi Z, tetapi juga dapat memperkuat ikatan emosional dan komitmen mereka terhadap organisasi (Andi, 2021).

3. **Mengembangkan Inovasi**

   Fleksibilitas adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan penuh tantangan. Ini dapat bersifat adaptif saat dihadapkan pada situasi yang menantang atau merupakan keinginan intrinsik untuk berubah tanpa adanya tekanan dari luar. Ketika pegawai diberikan fleksibilitas, mereka memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan adaptasi, yang merupakan elemen kunci dari proses inovasi. Dengan demikian, fleksibilitas memainkan peran penting dalam memfasilitasi proses inovasi di dalam organisasi (Georgsdottir & Getz, 2004)

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Flexibility Work Arrangement* (FWA) merupakan sebuah praktik yang diterapkan dalam sebuah organisasi yang mengedepankan fleksibilitas dalam jam dan tempat kerja dilaksanakan. Dengan adanya fleksibilitas ini membuat FWA bisa membantu pegawai dalam penyeimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Adapun penerapan FWA ini dikatakan dapat meningkatkan motivasi

internal dan eksternal seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan. Peningkatan motivasi tentunya akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan pada nantinya. Motivasi sendiri diartikan sebagai proses yang menggambarkan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuan.

Generasi Z tengah memasuki usia produktif dan tengah mendominasi saat ini sehingga keberadaannya memiliki arti penting dalam dunia kerja. Tumbuh secara beriringan dengan perkembangan teknologi membuat Gen-Z memiliki karakteristik dan pandangan mereka terkait karier dan tempat kerja. Dalam mencari suatu pekerjaan, Gen Z sendiri cenderung mengedepankan pada prinsip fleksibilitas yang memiliki kebebasan dalam berinovasi dan memudahkan mereka untuk melakukan pekerjaan karena bisa menghemat waktu dan biaya. Pernyataan tersebut diperkuat dengan The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey yang mengungkapkan bahwa 63% dari Gen Z memilih pola kerja kombinasi. Kegemaran akan fleksibilitas dalam memilih pekerjaan ini menjadikan Gen Z memiliki preferensi kerja pada bidang tertentu.

ASN nampaknya mengalami dampak yang besar. Dalam rilis resmi Statistik ASN Tahun 2023 Semester I menyebutkan bahwa Generasi Z masih menempati urutan terbawah tentang keinginan mereka untuk masuk menjadi bagian dari instansi sektor publik. Penurunan motivasi untuk menjadi ASN ini setidaknya disebabkan oleh gaya kerja yang tidak sesuai dengan keinginan Gen Z yang masih jauh dari fleksibilitas dalam waktu dan tempat bekerja.

Di Indonesia sendiri, konsep WFA sudah memiliki landasan dan terstruktur bagi pelaksanaan FWA di lingkungan organisasi sesuai yang termuat dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Praktik FWA sendiri telah mulai diterapkan pada beberapa instansi publik seperti BRIN, Kementerian Keuangan, dan lainnya. Adapun dalam penelitian yang dilakukan oleh Farha et.al (2022) menunjukkan bahwa FWA sendiri berdampak positif pada kinerja dan memiliki pengaruh terhadap kedisiplinan absensi. Mulai diterapkannya FWA ini bisa memungkinkan meningkatkan motivasi kerja Gen-Z menjadi ASN mengingat mereka sangat mengedepankan fleksibilitas dan menjaga antara kehidupan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Akan tetapi, penerapan FWA pada sektor publik tentunya perlu disertai dengan pertimbangan terlebih dahulu. Hal tersebut dikarenakan adanya kemungkinan bahwa ada beberapa sektor dalam publik yang lebih memungkinkan untuk mengerjakan pekerjaannya secara *on-site.* Oleh karena itu, pemerintah perlu untuk memperhatikan secara rinci Kementerian/ Lembaga mana saja yang dapat menerapkan praktik WFA ini. Selain itu, praktik WFA ini perlu diatur secara lebih lanjut dalam regulasi yang mengatur secara rinci terkait mekanisme pelaksanaannya. Dengan demikian, praktik WFA yang akan diterapkan nantinya bisa sesuai kebutuhan dan dapat mempermudah baik pegawai maupun perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan diatas, berikut merupakan rekomendasi kebijakan terkait dengan praktik FWA terhadap peningkatan motivasi sebagai ASN:

1. Pelatihan dan Edukasi: Sosialisasikan manfaat FWA kepada seluruh ASN melalui pelatihan dan edukasi. Berikan contoh kasus sukses dan bagaimana FWA dapat meningkatkan kesejahteraan kerja dan produktivitas.
2. Komitmen Pimpinan: Pimpinan perlu menunjukkan komitmen terhadap FWA dengan mengimplementasikan praktik ini dalam kehidupan sehari-hari. Contohnya, pimpinan dapat mempraktikkan bekerja dari rumah atau mengatur jadwal kerja yang fleksibel.
3. Monitoring dan Evaluasi: Lakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap penerapan FWA. Dengan memantau hasil dan dampaknya, kita dapat menyesuaikan kebijakan dan memastikan efektivitasnya.
4. Fasilitas Pendukung: Pastikan fasilitas teknologi (seperti akses internet yang stabil) dan lingkungan kerja mendukung FWA. ASN harus merasa nyaman dan memiliki akses yang memadai untuk bekerja dari lokasi yang berbeda.
5. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi: Ingatkan ASN untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan

kehidupan pribadi. FWA seharusnya tidak mengorbankan waktu bersama keluarga atau waktu istirahat.

6. Penghargaan dan Pengakuan: Apresiasi ASN yang berhasil menerapkan FWA. Berikan pengakuan atas kontribusi mereka dan bagaimana FWA telah membantu meningkatkan motivasi kerja.

DAFTAR RUJUKAN

Andi, A. et al. (2021). Impact of Flexible Working Arrangements in the Public Sector in Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies*. DOI: https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i2.1845

BKN Kota Bandung. (2020). *STUDI EVALUASI PRODUKTIVITAS KINERJA ASN SELAMA PENERAPAN KEBIJAKAN FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT PANDEMI COVID-19 DI PUSLATBANG PKASN LAN*. Litbang Pemkab Bandung.

BKN Republik Indonesia. (2023). *Buku Statistik ASN 2023 Semester I*. bkn.go.id.

Dilmaghani, M. (2020). There is a time and a place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada. *International Journal of Manpower*, *42*(1), 167-192. 10.1108/IJM-12-2019-0555

Dorder, R. J. (1990). *An assessment of a motivational environment as viewed by dealers in the casino industry*. University of Nevada, Las Vegas.

Dzulfikar, L. T. (2022). *Data Bicara: Lebih dari 55% calon pekerja Generasi Z ingin menjadi PNS atau pegawai BUMN*. The Conversation.

Farha, Y. A., Setiadi, I. K., & Nawir, J. (2022). *The Effect of Flexible Working Arrangement and Work Satisfaction on Employee Performance in Directorate TIK Head Office Ditjen Pajak.* Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.

Fikri et.al. (2024). Dinamika Komunikasi Korporasi dalam Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Generasi Z. *Education and Social Science Journal*, *1*(2), 107-118.

Georgsdottir, A. S., & Getz, I. (2004). How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations. *Creativity and Innovation Management,* 13(3), 166–175. https://doi.org/10.1111/j.0963-1690.2004.00306.x

Goodstats. (2023). *Sensus BPS: Saat Ini Indonesia Didominasi Oleh Gen Z*. GoodStats Data.

Hopkins, L., & Pedwell, G. (2021). The COVID PIVOT – Re-orienting Child and Youth Mental Health Care in the Light of Pandemic Restrictions. *Psychiatric Quarterly,* 92(3), 1259–1270. https://doi.org/10.1007/s11126-021-09909-8

Hanifah, A., & Sali, P. (2024). Indonesian Gen Z Work Values, Preference between Startups And Corporations, and Intention to Apply. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science*, *1*(3), 236-245.

Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals. *Journal of Applied Psychology*, *93*(03), 655-664. https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Creating-Flexible-Work-Arrangements-Through-Idiosyncratic-Deals.pdf

Igbinovia, M. O. & Popoola, S. O. (2016). Organizational culture and emotional intelligence as predictors of job performance among library personnel in Edo State, Nigeria. *Journal of Information Science Theory and Practice*,4(2): 34-52.

Jiang, L., Pan, Z., Luo, Y., & Kuo, D. (2023). More flexible and more innovative: the impact of flexible work arrangements on the innovation behavior of knowledge employees. *National Library of Medicine*, *414*. 10.3389/fpsyg.2023.1053242

Katadata. (2022). *Survei: Mayoritas Milenial dan Gen Z Lebih Suka Pola Kerja Kombinasi*. Databoks.

Kemenpan RB. (2019). *Paling Lama 3 Tahun, Penugasan PNS Bagian dari Pengembangan Karier*. Kemenpan RB.

Kompas. (2023). *Generasi "Freelance" dan Perubahan Sosial*. Kompas.id.

Krismiyati, Wahyudianto, A., Pratiwi, & Masrully. (2021). Evaluation Study of the

Implementation of Flexible Working Arrangement in Public Sector Organization during Covid-19 Pandemic. *Jurnal Bisnis dan Birokrasi*, *28*(3), 143-157. 10.20476/jbb.v28i3.1274

Kumparan. (2024). *Preferensi Tempat Kerja Generasi Z: Menyesuaikan Diri dengan Perubahan*. Kumparan.

Kemenpan RB. (2022). *Rumuskan Kebijakan FWA, Kementerian PANRB Lakukan Survei Hingga 7 November 2022*. (n.d.).

Luxy. (2023). *Kelakuan Baru Gen Z dan Millenial, Suka Kerja di Malam Hari*. Wikipedia, the free encyclopedia.

Malemi, M. (2023). Analysis of Organizational Effectiveness of Work Flexibility Models for ASN in Indonesia. *Spirit Publik*, 18(1), 35-50. https://doi.org/10.20961/sp.v18i1.64938

Megawati et.al. (2024). ANALISIS PREFERENSI KARIR DAN NILAI GEN Z:IMPLIKASI TERHADAP DUNIA KERJA. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Bisnis*, *2*(1).

Muhammad, N. (2024). *Gaji Jadi Hal yang Paling Disorot Gen Z saat Mencari Tempat Kerja*. Databoks.

Nadhifah, A. (2022). *Nasib ASN di Tangan Milenial dan Gen Z*. Wikipedia.

Ningsih, L. (2024). *Memahami Gen Z: Preferensi dalam Dunia Kerja, Seberapa Setia Mereka pada Pekerjaan?* Olenka.

Nurqamar, I. F., Ulfa, S., Hafizhah, I., Fadhillah, N., & Rahmi, N. (2022). The intention of generation z to apply for a Job. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika),* 18(3), 218–247. https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.16493

Pandiangan, H. (2018). Flexible working arrangement dan pengaruhnya terhadap work-life balance pada driver layanan jasa transportasi online di kota Yogyakarta. *Skripsi Thesis*.

Pemerintah Kabupaten Purworejo. (2021). *Penempatan Tidak Sesuai, ASN Bekerja Tidak Maksimal-Seputar Purworejo*. Seputar Purworejo.

Possenriede, D., & Platenga, J. (2011). Access to flexible work arrangements, working-time fit and job satisfaction. *Tjalling C. Koopmans Research Institute*, *11*(12). https://www.researchgate.net/publication/254455497_Access_to_flexible_work_arrangements_working-time_fit_and_job_satisfaction

Prasetyo, A. G. (2022). *Urgensi dan Strategi Penerapan Work from Anywhere (WFA) bagi ASN – LAN RI*. LAN RI.

Sekretariat Negara RI. (2023). *Pemerintah Terbitkan Aturan Flexible Working Arrangement bagi ASN*. (2023, April 14). Sekretariat Negara.

Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, *4*, 20-23.

Venkatesh, A., & Vitalari, N. P. (1992). An Emerging Distributed Work Arrangement: An Investigation of Computer-Based Supplemental Work at Home. *Management Science*, *38*(12), 1687-1706. https://doi.org/10.1287/mnsc.38.12.1687

Wade, S. (2023). *For Generation Z, Flexibility is More Than a Policy*. LinkedIn.

Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment,* 27(3), 224–241. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00289.x

Williams, P. (2019). Support for supervisors: HR enabling flexible work. *Employee Relations,* 41(5), 914–930. https://doi.org/10.1108/ER03-2018-0077

Yu, R., Burke, M., & Raad, N. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management,* 8(3), 447–457. https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002