

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh

Urgensi Penerapan *Flexible Working Arrangements* pada Organisasi Pemerintah di Indonesia

Nurhakim Ramdani Fauzian ^a, Hardiyanto Rahman ^b

^a Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia

^b Fakultas Politik Pemerintahan Institut Pemerintahan Dalam Negeri

e-mail : a nurhakim.ramdani@gmail.com, b hardiyantorahman@ipdn.ac.id

Abstrak

Kehadiran *triple disruption* (*Digital Disruption*, *Pandemic Disruption* dan *Millennial Disruption*) di era revolusi industri 4.0 dan pandemi covid-19 bahkan menuju *society 5.0* membuat tantangan penyelenggaraan pemerintahan saat ini menjadi semakin kompleks dan memberikan perubahan dinamis yang tidak bisa dihindari termasuk dalam perubahan model kerja dari model tradisional menjadi model kerja baru yang modern, salah satunya adalah *Flexible Working Arrangement (FWA)*. Perubahan ini, bagaimanapun memiliki sejumlah efek positif dan negatif dengan beberapa risiko terkait yang harus diketahui dan diantisipasi termasuk oleh organisasi pemerintah. Oleh karena itu, artikel ini mengkaji dan menjelaskan bagaimana urgensi pelaksanaan FWA dalam organisasi pemerintah dilihat dari berbagai sudut pandang, misalnya bagaimana jenis model dan jenis FWA yang dapat diterapkan, manfaat dan dampak positif yang dihasilkan, dan tantangan yang dihadapi serta dampak negatif yang perlu diantisipasi dalam pelaksanaan FWA. Untuk mendapatkan hasil yang efektif dan efisien Organisasi pemerintah dapat menerapkan model dan jenis FWA sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan melakukan pemetaan stakeholders yang terlibat dalam perumusan kebijakan FWA, melakukan pemetaan karakteristik organisasi dan karakteristik jabatan pegawai, menyusun standar dan metode FWA serta menyediakan perangkat/ fasilitas penunjang FWA.

Kata Kunci: flexibility working arrangement; fleksibilitas kerja; organisasi pemerintah

The Urgency of Implementing Flexible Working Arrangements in Government Organizations in Indonesia

Abstract

The existence of *triple disruption* (*Digital Disruption*, *Pandemic Disruption* and *Millennial Disruption*) in the era of industrial revolution 4.0 and the Covid-19 pandemic towards *society 5.0* makes the challenges of the current government administration increasingly complex, providing very dynamic changes that cannot be avoided, including changing the work model from a traditional model to a modern model, one of which is the *Flexible Working Arrangement (FWA)*. These changes, however, have several positive and negative effects with some associated risks that must be known and anticipated by government organizations. Therefore, this article examines and explains how the urgency of implementing FWA in government organizations captured from various points of view such as how the types of FWA models and scheme, the benefits and impacts produced, the challenges faced, and the negative impacts that need to be anticipated in the implementation of FWA. To obtain effective and efficient results Government organizations can choose FWA models and schemes according to organizational needs by mapping stakeholders involved in the formulation of FWA policies, mapping organizational and employee position characteristics, conducting FWA standards and methods, then providing FWA supporting tools/facilities (information system, technology, etc.).

Keywords: flexibility working arrangement; flexibility; government organizations

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

A. PENDAHULUAN

Tantangan dari perubahan lingkungan strategis menuntut sektor birokrasi untuk beradaptasi. Salah satunya adalah dengan manajemen ASN yang adaptif. Hal ini akan sangat mempengaruhi tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Manajemen ASN yang adaptif salah satunya terlihat pada aspek rekrutmen. Banyaknya generasi milenial yang mewarnai rekrutmen ASN beberapa tahun belakangan ini, menuntut adanya penyesuaian dalam pola kerja serta budaya kerja dalam birokrasi (Suryanto et al., 2021).

Konsep fleksibilitas dan mobilitas sudah menjadi topik yang banyak dibahas dalam perubahan model kerja saat ini, setelah berkembang dalam beberapa dekade terakhir sebagai tanggapan terhadap perubahan cara kerja modern (Rubery et al., 2016) dan kemajuan dalam teknologi digital (Valenduc & Vendramin, 2017). Perkembangan digitalisasi saat ini telah memperkuat tuntutan akan pengaturan kerja yang fleksibel (Hirsch-Kreinsen, 2016), selain itu pandemi covid-19 yang terjadi selama dua tahun lebih telah meningkatkan tren pengaturan kerja fleksibel (*Flexible Working Arrangement/ FWA*) sebagai model kerja baru di berbagai jenis dan level organisasi (Soga et al., 2022).

Adopsi model FWA menimbulkan implikasi signifikan bagi struktur organisasi, platform teknologi digital, kesejahteraan pegawai, desain tempat kerja secara fisik (Bentley et al., 2016; Franken et al., 2021), keterlibatan dan kinerja pegawai (Felstead & Henseke, 2017), kepuasan kerja pegawai (Giovanis, 2018), produktivitas pegawai (Arunmozhi et al., 2021). Namun di sisi lain Pandemi COVID-19 juga telah mengungkapkan kekhawatiran baru, sehingga menyoroti masalah tersembunyi terkait dengan implikasi diterapkannya model FWA (Furmańczyk & Kaźmierczyk, 2020). Masalah-masalah ini seperti bagaimana langkah-langkah monitoring dan evaluasi kerja pegawai (Choi, 2018), pengaruhnya terhadap dengan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work life-balance*) (Como et al., 2021), dan efek negatif lainnya yang disorot dari aspek kerja tim (van der Lippe & Lippényi, 2020).

Flexible working sebenarnya telah diterapkan pada salah satu perusahaan BUMN yaitu PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk dan mendapatkan award

Best Of The Best BUMN pada Penghargaan Revolusi Mental BUMD Award 2018 karena berhasil dalam implementasi revolusi mental dari proses rekrutmen sampai *retirement* SDM yang dikelola dengan efektif, lingkungan kerja yang menyenangkan dengan menggunakan *smart office* dan *flexible work arrangement* (Ma'rifah, 2020).

Model kerja baru ini adalah keniscayaan dari sebuah perubahan yang tidak bisa dihindari. Organisasi pemerintah perlu melihat secara komprehensif seperti apa dan bagaimana model FWA ini akan diterapkan sebagai model kerja baru pada organisasi pemerintah. Perubahan ini, bagaimanapun memiliki sejumlah efek positif dan negatif dengan beberapa risiko terkait yang harus diketahui dan diantisipasi. Oleh karena itu, artikel ini mengkaji dan menjelaskan bagaimana urgensi pelaksanaan FWA dalam organisasi pemerintah dilihat dari berbagai sudut pandang, baik dari jenis model dan proses FWA, manfaat yang dihasilkan, dan tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan FWA, serta di akhir artikel penulis memberikan rekomendasi bagaimana FWA ini dapat dilaksanakan secara efektif di dalam organisasi pemerintah.

B. PEMBAHASAN

Konsep FWA

FWA awalnya berasal dari praktik di Jerman pada tahun 1970-an kemudian menyebar ke seluruh Eropa Barat dan Utara selanjutnya ke Amerika Serikat (AS) (Elbing et al., 1975). Studi awal tentang FWA dilakukan oleh cendekiawan berkebangsaan Amerika Elbing Alvar O. Elbing dan Herman Gadon pada tahun 1974. Elbing & Gordon (1974) berpendapat bahwa FWA mempromosikan manajemen diri (*self management*) dan kepuasan karyawan (*employees satisfaction*).

FWA adalah konsep kerja yang memungkinkan karyawan untuk memilih waktu untuk mulai bekerja, tempat bekerja, dan waktu untuk berhenti bekerja menggunakan *platform online* (Hopkins & Pedwell, 2021). FWA dilakukan tanpa batas-batas yang kaku dalam ruang kerja, jadwal, dan kontrak kerja (Groen et al., 2018). Dari berbagai penjelasan di atas, dapat dijelaskan bahwa FWA merupakan model atau metode kerja yang mengedepankan kemandirian pegawai melalui fleksibilitas waktu, tempat kerja, cara kerja yang digunakan, dan tools/alat yang

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022 "RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh

digunakan untuk mendukung pekerjaan tersebut (misalnya perangkat digital, online/ internet).

Jenis dan Model FWA

Menggunakan *thematic analytical strategy*, Soga et al., (2022) membagi jenis FWA kedalam empat kluster yaitu *remote work*, *spatiotemporal work*, *on-demand work*, dan *selfdirected work*.

Remote Work

Jenis FWA ini mencakup konsep-konsep seperti *teleworking*, *telecommuting*, *remote work*, *virtual work*, *part-time job*, *work from home*, *flexible hours/schedules*, *flex time*, *flex leave*, *flex career*, dan *flex place*. Konsep-konsep ini berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan jauh dari ruang kantor tradisional, berhubungan dengan waktu, dengan penekanan pada fleksibilitas.

Spatiotemporal Work

Jenis FWA ini melihat pekerjaan dalam kaitannya dengan ruang dan waktu, dengan fokus pada "*sharing culture*". Konsep-konsep seperti *co-working spaces*, *digital working hubs*, *job sharing*, dan *office clubs* memberikan pemahaman yang berbeda tentang pekerjaan yang fleksibel karena membutuhkan berbagi ruang dan kolaborasi.

On-demand work

On-demand work dapat dikaitkan dengan "*on-call*," "*on-demand*," dan "*zero-hours*", mengacu pada alokasi tugas yang terfokus untuk waktu tertentu. Konsep "*on-demand*" mengacu pada fleksibilitas yang melekat dalam penggunaan ruang dan tidak ada individu yang secara khusus dikaitkan dengan ruang kerja tertentu dan tanpa memerlukan persyaratan keterlibatan tetap dengan organisasi.

Selfdirected Work

Jenis FWA ini mengacu pada individu yang memiliki kebebasan untuk menciptakan pekerjaan mereka sendiri atau dikaitkan dengan organisasi yang sudah mapan.

Dari empat kluster di atas, organisasi pemerintah dapat memilih dan menyesuaikan FWA yang akan dilaksanakan, dapat memilih salah satu ataupun mengkombinasikan beberapa jenis sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Urgensi FWA pada Organisasi Pemerintah

Dalam konteks organisasi pemerintah, pengaturan kerja fleksibel yang mengakomodasi preferensi dan kebutuhan karyawan sebenarnya telah diadvokasi secara luas oleh Pemerintah Inggris sejak tahun 2003 (De Menezes & Kelliher, 2011). Namun dalam konteks di Indonesia kajian empiris mengenai FWA menunjukkan bahwa FWA belum banyak dilakukan di dalam organisasi pemerintah (Tasrin et al., 2021). Adapun beberapa penelitian yang membahas terkait urgensi penerapan FWA seperti Irawati (2019) berpendapat FWA perlu dilaksanakan di sektor publik karena beberapa fenomena, antara lain: 1) Kinerja pemerintah tidak efektif secara optimal; 2) Kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif; 3) Persaingan dengan sektor swasta untuk mendapatkan sumber daya manusia terbaik; 4) Tuntutan Keseimbangan Kehidupan Kerja; 5) Revolusi Industri 4.0 dan potensi generasi milenial dengan karakter yang unik. Untuk melengkapi pandangan tersebut, penulis mencoba mengelompokkan beberapa *outcomes* dari FWA yang menjadi bagian dari urgensi penerapan FWA di organisasi pemerintah sebagai berikut:

FWA dapat Meningkatkan Motivasi Pegawai

Penelitian dari Ahmad et al. (2013) menunjukkan bahwa penerapan jam kerja yang fleksibel menunjukkan dampak yang signifikan terhadap motivasi pegawai. Selain fleksibilitas waktu, FWA juga mengakomodir cara kerja baru misalnya penyesuaian jenis ruang atau tempat kerja, penelitian Davidescu et al. (2020) menunjukkan dampak jenis ruang kerja baru (*flex office*, *co-working*, *total home office*, *partial home office – FO*, *CW*, *HOT*, *HOP*) pada kinerja pegawai, kepuasan kerja, kinerja organisasi, pertumbuhan dan pengembangan profesional, hubungan sosial dan profesional, dan kinerja profesional pribadi serta pada tingkat motivasi kerja secara keseluruhan.

FWA dapat Menumbuhkan Inovasi

Fleksibilitas adalah kapasitas untuk berubah dan beradaptasi dengan lingkungan yang menantang. Ini bisa bersifat adaptif ketika tantangan hadir di lingkungan atau spontan dan menjadi preferensi untuk perubahan tanpa tekanan eksternal. Ketika pegawai diberikan fleksibilitas, mereka akan mampu melakukan perubahan dan adaptasi yang merupakan elemen kunci dari inovasi (Georgsdottir & Getz, 2004). Adanya fleksibilitas

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

memberikan peluang dan potensi untuk memperluas jangkauan kemampuan yang diperlukan sebuah organisasi untuk berinovasi (Martínez-Sánchez et al., 2019). Salah satu penelitian empiris menunjukkan bahwa ada kontribusi positif dari fleksibilitas SDM internal terhadap inovasi yang didorong oleh karyawan, serta inovasi organisasi (Spiegelaere et al., 2014; Mart, 2011) yang mendukung pengembangan kemampuan inovasi teknologi yang mengarah pada kinerja organisasi yang unggul (Martínez-Sánchez et al., 2019).

FWA dapat Mengoptimalkan Produktivitas Pegawai dan Kinerja Organisasi

Hal ini dibuktikan dengan bukti empiris bahwa pegawai akan memiliki otonomi atas waktu dan pengaturan kerja mereka yang dapat memberi pegawai rasa kemandirian atas pekerjaan mereka. Hal ini dapat dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja yang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Vasconcelos et al., 2015). Dalam kasus pengaturan kerja fleksibel, pegawai akan menempatkan nilai tinggi pada waktu dan pengaturan kerja mereka dan juga memiliki rasa kontrol yang dapat mengarah pada pengaruh positif pada kepuasan kerja mereka (Wheatley, 2012). Pegawai dalam budaya pengaturan kerja yang fleksibel akan kurang terganggu oleh rekan kerja dan mereka dapat bekerja selama jam-jam paling produktif dalam sehari yang dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan (Yu et al., 2019). Selain itu FWA dapat meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengatasi dinamika yang berubah misalnya perubahan organisasi, intensifikasi kerja, dan tekanan kerja. Hal ini sangat penting untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja khususnya pada organisasi yang melayani masyarakat/ organisasi sektor publik (Williams, 2019).

Tantangan Penerapan FWA

Perspektif Individu

Dari perspektif tingkat individu, beberapa argumen terhadap FWA berfokus pada dampaknya seperti keseimbangan pekerjaan-kehidupan yang buruk (Como et al., 2021), masalah kesehatan (Cech & O'Connor, 2017), dan fragmentasi hubungan kerja (Hafermalz & Riemer, 2021; Soga et al., 2022). Selain itu, FWA telah terbukti memperburuk konflik antara

pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang mengakibatkan kerusakan pada struktur keluarga (Bellmann & Hübler, 2021) dikarenakan tidak ada batasan waktu dalam pekerjaan. Tantangan signifikan lainnya bagi individu berkaitan dengan masalah kesehatan (Lockwood & Nath, 2021), termasuk stres, gangguan kesehatan mental, dan kelelahan yang diakibatkan dari terlalu banyak pekerjaan, kelelahan, dan tekanan beban kerja lainnya karena individu tetap beralih ke platform teknologi digital mereka untuk bekerja (Cech & O'Connor, 2017).

Perspektif Organisasi

Tantangan FWA juga dapat dilihat pada tingkat kelompok dan organisasi, beberapa akademisi menyatakan bahwa bekerja di rumah menghambat interaksi sosial, yang dapat mempengaruhi kepercayaan pada tim kerja (Hafermalz & Riemer, 2021). Ada juga konsekuensi terhambatnya kontrol dan pengawasan (Soga et al., 2022), masalah komunikasi dan hubungan kerja antar tim (Chadee et al., 2021), mempengaruhi kohesivitas dalam organisasi (Bentley et al., 2016), dan komitmen kerja dalam tim (Zarei et al., 2021). Selain itu FWA juga diindikasikan dapat mengurangi keterikatan pegawai dengan organisasinya karena ketidakjelasan pengembangan karir (Gascoigne & Kelliher, 2017). Tantangan selanjutnya adalah berkaitan dengan kualitas kepemimpinan, dalam FWA seorang pemimpin dituntut mempunyai *leadership* yang dapat mengarahkan timnya untuk bekerjasama dan berkolaborasi (Coelho et al., 2020).

Perspektif Teknologi Digital

Selanjutnya menyiapkan infrastruktur teknologi yang diperlukan untuk mendukung FWA sudah menjadi keniscayaan selain dari kapasitas individu dan organisasi yang mumpuni. Misalnya, dengan tidak adanya komunikasi langsung dalam pertemuan tatap muka, sistem teknologi diperlukan untuk meninjau dan memantau tim virtual, berbagi informasi, dan membina kelompok kerja (Soga et al., 2022). Ini adalah tugas dan tantangan baru bagi para manajer untuk mengatur pola kerja baru agar tidak terjadi masalah kesehatan mental akibat pekerjaan dan teknologi (Tasrin et al., 2021).

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh

Tantangan lain adalah kecepatan Internet yang lambat, peralatan yang buruk dan tidak memadai, masalah keandalan teknologi, kurangnya pelatihan, dan adanya keengganan serta keraguan menggunakan platform teknologi untuk FWA (Chadee et al., 2021). Selain itu, platform digital berpotensi menimbulkan kekhawatiran bagi pegawai dan organisasi terkait keamanan data, kejahatan siber, dan privasi (Soga et al., 2022).

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Adanya *triple disruption* (*Digital Disruption*, *Pandemic Disruption* dan *Millennial Disruption*) di era revolusi industri 4.0 dan pandemi covid-19 bahkan menuju society 5.0 membuat tantangan penyelenggaraan pemerintahan saat ini menjadi semakin kompleks dan dinamis serta memberikan tekanan perubahan yang tidak bisa dihindari, salah satunya perubahan model kerja dari model tradisional menjadi model kerja baru yang modern yaitu *Flexible Working Arrangement*. Berbagai *outcomes* positif dari FWA seperti peningkatan motivasi pegawai, bertumbuhnya inovasi, dan peningkatan produktivitas serta kinerja organisasi sudah sangat jelas terbukti secara empiris menambah urgensi bagi organisasi pemerintah untuk dapat berubah dan beradaptasi dengan perkembangan global saat ini melalui pendekatan cara kerja baru *Flexible Working Arrangement* sehingga dapat melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan berkinerja tinggi secara efektif dan efisien.

Organisasi pemerintah dapat menerapkan model dan jenis FWA sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk mengoptimalkan hasil dan meminimalisir hambatan pelaksanaannya dapat memperhatikan beberapa hal berikut:

1. *Pemetaan Stakeholders*. Organisasi Pemerintah sebaiknya dapat memetakan terlebih dahulu stakeholders mana saja yang terlibat dalam perumusan dan penyusunan kebijakan FWA. Misalnya unit yang membidangi kepegawaian, unit tatalaksana, unit keuangan, unit pengawasan, dan unit sarana prasarana. Unit ini dapat memberikan pandangannya sesuai dengan bidangnya masing-masing, sehingga kebijakan FWA akan lebih terarah dan tepat sasaran.
2. *Pemetaan Karakteristik Organisasi dan Karakteristik Jabatan Pegawai*. Jenis dan Karakteristik Organisasi tentunya berbeda-

beda, tergantung tugas pokok dan fungsinya yang juga akan mempengaruhi karakteristik dan jenis jabatan pegawai yang melekat pada organisasi tersebut. Misalnya Tasrin et al. (2021) membagi karakteristik organisasi dan jabatan kaitannya dengan preferensi gaya kerja menjadi empat kelompok yaitu kelompok Pekerjaan Administrasi, Pelatihan, Penilaian Kompetensi dan Penelitian. Dengan mengetahui karakteristik ini, organisasi akan lebih mudah dalam menentukan unit mana dan/ atau jabatan apa yang dimungkinkan untuk melaksanakan FWA.

3. *Pengaturan Standard dan Metode Kerja*. Suryanto et al., (2021) menegaskan bahwa ada 3 indikator dalam menerapkan FWA: birokrat diberikan pekerjaan sesuai dengan kompetensinya, diberikan kebebasan untuk berpendapat dan mempelajari hal-hal baru, memberikan peluang untuk mengembangkan potensinya. Oleh karena itu, organisasi pemerintah perlu membuat standar dan pedoman yang memuat aturan-aturan teknis FWA. Skema FWA yang akan dijalankan harus diatur secara rinci untuk memberikan gambaran kepada seluruh pegawai, sehingga memungkinkan pegawai untuk menentukan skema apa yang akan mereka pilih (misalnya apakah fleksibilitas waktu, fleksibilitas tempat kerja, atau fleksibilitas pembagian kerja). Selain itu pengaturan fungsi control dan evaluasi pun perlu ditentukan (Choi, 2017), agar pelaksanaan FWA tetap dapat berjalan dan memberikan hasil yang optimal untuk kinerja organisasi. Hal ini juga akan mengantisipasi pegawai mendapatkan pekerjaan di luar beban kerja mereka (*over workload*), sehingga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personal pegawai dapat terjaga.
4. *Penyediaan Perangkat dan Fasilitas Kerja*. Dalam pelaksanaan FWA organisasi harus menyediakan teknologi, layanan, dan kondisi kerja yang lebih cocok untuk pegawainya di mana pun mereka berada (Swales, 2016), oleh karena itu kelengkapan perangkat teknologi dan sistem informasi menjadi hal yang penting untuk disediakan. Selain itu tempat kerja juga harus

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh

disesuaikan, misalnya dengan menerapkan area kerja yang lebih terbuka seperti *co-working space* (Houghton et al., 2018).

REFERENSI

- Ahmad, A. R., Mohamed Idris, M. T., & Hashim, M. H. (2013). A study of flexible working hours and motivation. *Asian Social Science*, 9(3), 208–215. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n3p208>
- Arunmozhi, M., Persis, J., Sreedharan, V. R., Chakraborty, A., Zouadi, T., & Khamlichi, H. (2021). Managing the resource allocation for the COVID-19 pandemic in healthcare institutions: a pluralistic perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2020-0315>
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2021). Working from home, job satisfaction and work-life balance - robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3), 424–441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Cech, E. A., & O'Connor, L. T. (2017). 'Like second-hand smoke': the toxic effect of workplace flexibility bias for workers' health. *Community, Work & Family*, 20(5), 543–572. <https://doi.org/10.1080/13668803.2017.1371673>
- Chadee, D., Ren, S., & Tang, G. (2021). International Journal of Hospitality Management Is digital technology the magic bullet for performing work at home? Lessons learned for post COVID-19 recovery in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 92(October 2020), 102718. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102718>
- Choi, S. (2017). Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26–50. <https://doi.org/10.1177/0091026017738540>
- Choi, S. (2018). Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26–50. <https://doi.org/10.1177/0091026017738540>
- Coelho, F. A., Faiad, C., Rego, M. C. B., & Ramos, W. M. (2020). What Brazilian workers think about flexible work and telework? *International Journal of Business Excellence*, 20(1), 16–31. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.104842>
- Como, R., Hambley, L., & Domene, J. (2021). An exploration of work-life wellness and remote work during and beyond COVID-19. *Canadian Journal of Career Development*, 20(1), 46–56.
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- Elbing, A. O., Gadon, H., & Gordon, J. R. M. (1975). Flexible Working Hours: The Missing Link. *California Management Review*, 17(3), 50–57. <https://doi.org/10.2307/41162148>
- Elbing, J. R. M. O. (1974). Flexible Working Hours: It's About Time. In *Harvard business review*. (Vol. 52, Issue 1, pp. 18–33). Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

- work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L. A., & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management and Organization*, 27(6), 1131-1149. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.40>
- Furmańczyk, J., & Kaźmierczyk, J. (2020). Economic, psychological, and social consequences of the Covid-19 pandemic. *European Journal of Transformation Studies*, 8, 36-54.
- Gascoigne, C., & Kelliher, C. (2017). The transition to part-time: How professionals negotiate 'reduced time and workload' i-deals and craft their jobs. *Human Relations*, 71(1), 103-125. <https://doi.org/10.1177/0018726717722394>
- 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>
- Giovanis, E. (2018). The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. *International Journal of Manpower*, 39(1), 51-70. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0083>
- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>
- Hafermalz, E., & Riemer, K. (2021). Productive and connected while working from home: what client-facing remote workers can learn from telenurses about 'belonging through technology.' *European Journal of Information Systems*, 30(1), 89-99. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1841572>
- Hirsch-Kreinsen, H. (2016). Digitization of industrial work: development paths and prospects. *Journal for Labour Market Research*, 49(1), 1-14. <https://doi.org/10.1007/s12651-016-0200-6>
- 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>
- Houghton, K. R., Foth, M., & Hearn, G. (2018). Working from the Other Office: Trialling Co-Working Spaces for Public Servants. *Australian Journal of Public Administration*, 77(4), 757-778. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12317>
- Irawati, E. (2019). Menyongsong Flexible Working Arrangement bagi ASN. *Jurnal Analisis Kebijakan*, 3(1), 108-113.
- Lockwood, G., & Nath, V. (2021). The monitoring of tele-homeworkers in the UK: legal and managerial implications. *International Journal of Law and Management*, 63(4), 396-416. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2020-0281>
- Ma'rifah, D. (2020). Implementasi Work From Home: Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif Dan Produktivitas Pegawai. *Civil Service*, 14(2), 53-64.
- Mart, A. (2011). *The Dynamics of Labour Flexibility : Relationships between Employment Type and Innovativeness*. June. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00935.x>
- Martínez-Sánchez, Á., Vela-Jimenez, M. J., Abella-Garces, S., & Gorgemans, S. (2019). Flexibility and innovation: moderator effects of cooperation and dynamism. *Personnel Review*, 48(6), 1548-1564. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2017-0397>
- Rubery, J., Keizer, A., & Grimshaw, D. (2016). Flexibility bites back: the multiple and hidden costs of flexible employment policies. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 235-251. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1>

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

748-8583.12092

- Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R., & Laker, B. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142(January), 648–662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>
- Spiegelaere, S. De, Gyes, G. Van, & Hootegem, G. Van. (2014). *Labour flexibility and innovation , complementary or concurrent strategies ? A review of the literature.* <https://doi.org/10.1177/0143831X13492831>
- Suryanto, A., Si, M., Sudrajat, A., & Suwarno, M. Y. (2021). *Manajemen ASN Outlook* (Issue February). <https://www.bppdapwi.com>
- Swailes, S. (2016). The Cultural Evolution of Talent Management: A Memetic Analysis. *Human Resource Development Review*, 15(3), 340–358. <https://doi.org/10.1177/1534484316664812>
- Tasrin, krismiyati, Wahyuadianto, A., Pratiwi, P., & Masrully, M. (2021). Evaluation Study of the Implementation of Flexible Working Arrangement in Public Sector Organization during Covid-19 Pandemic. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 28(3). <https://doi.org/10.20476/jbb.v28i3.1274>
- Valenduc, Gg., & Vendramin, P. (2017). Work in the Digital Economy: Sorting the Old from the New. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2770405>
- van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Vasconcelos, P., Furtado, E., & Rogerio, P. (2015). *Computers in Human Behavior An approach of multidisciplinary criteria for modeling alternatives of flexible working.* 51, 1054–1060. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.071>
- 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/ER-03-2018-0077>
- 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>
- Zarei, H., Yazdifar, H., & Soofi, F. (2021). The perceived impact of working agreements toward employed female in the accounting profession: evidence from Iran. *Journal of Applied Accounting Research*, 22(2), 197–222. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2020-0099>