

Strategi Penerapan *Flexible Working Arrangement* Di Masa Pandemi Covid-19 Pada Biro Kepegawaian Dan Organisasi Kementerian Perhubungan

Marina¹, Marini Novianti², Nurbaeti³, Irma Wati⁴ dan Sugeng Santoso⁵

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana
marinalibra82@gmail.com¹, marinibekti@gmail.com², nurbaeti.nur98@gmail.co³,
irmawati2079@gmail.com⁴ dan sugeng.santoso@mercubuana.ac.id⁵

ABSTRACT

This study aims to analyze the strategy for implementing flexible work arrangements at the Ministry of Transportation's Bureau of Personnel and Organizations during the Covid-19 pandemic. The research method used is a quantitative descriptive approach. The type of data used in this study is primary data sourced from interviews and filling out questionnaires, observations, documentation and is also supported by secondary data obtained from websites and related archives that can be accessed. This research was conducted at the Bureau of Personnel and Organizations of the Ministry of Transportation. This study involved 85 employees who participated in filling out the distributed questionnaires.

The results of this study indicate that the Implementation of the Flexible Working Arrangement Strategy in the Pandemic Period at the Bureau of Personnel and Organizations is running effectively as evidenced by the results of the Pearson product moment correlation test showing that the correlation coefficient (r) is 0.443, which means it can be concluded that Flexible Working Arrangement is positively related to performance with a moderate degree of correlation with employee responses that with this work system employees can be more flexible in managing work schedules and can be more productive.

Keywords: Bureau of Personnel and Organization of the Ministry of Transportation, Flexible Working Arrangement, Covid-19.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penerapan pengaturan kerja yang fleksibel pada Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan selama pandemi Covid-19. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kuantitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari wawancara dan pengisian angket, observasi, dokumentasi serta didukung pula dengan data sekunder yang diperoleh dari website dan arsip terkait yang dapat diakses. Penelitian ini dilakukan di Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan. Dalam penelitian ini melibatkan 85 karyawan yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner yang dibagikan.

Hasil penelitian ini adalah menunjukkan bahwa Penerapan Strategi *Flexible Working Arrangement* di Masa Pandemi pada Biro Kepegawaian dan Organisasi berjalan efektif dibuktikan dengan hasil uji korelasi *pearson product moment* menunjukkan bahwa koefisien korelasi (r) adalah 0.443 yang berarti dapat disimpulkan bahwa *Flexible Working Arrangement* berhubungan secara positif terhadap kinerja dengan derajat hubungan korelasi sedang dengan respon pegawai bahwa dengan sistem kerja tersebut para pegawai bisa lebih leluasa dalam mengatur jadwal kerja dan bisa lebih produktif.

Kata kunci: Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan, *Flexible Working Arrangement*, Covid-19

PENDAHULUAN

Pandemi virus Covid-19 adalah penyakit menular yang disebabkan oleh virus Covid-19 yang baru ditemukan. Kebanyakan orang yang terinfeksi virus Covid-19 akan mengalami penyakit pernapasan ringan hingga sedang dan sembuh tanpa memerlukan perawatan khusus. Namun bagi lansia dan mereka yang memiliki masalah kesehatan mendasar seperti penyakit kardiovaskular,

diabetes, penyakit pernafasan kronis, dan kanker bila terinfeksi virus Covid-19 dapat menyebabkan infeksi dan kematian yang parah (WHO, 2020) dalam (Santoso *et al.*, 2021). Hampir semua negara terkena dampak penyebaran Covid-19, termasuk Indonesia, dan semakin terlihat jelas bahwa Covid-19 mengganggu pendidikan, kesehatan dan ekonomi (Utomo *et al.*, 2020) dalam (Santoso *et al.*, 2021).

Pandemi Covid-19 sudah menjadi isu yang sangat mengguncang dunia karena bukan hanya satu negara yang dilanda namun seluruh dunia. Penyebaran Covid-19 di dunia terus menerus meningkat dari waktu ke waktu. Berdasarkan data yang diperoleh dari website resmi Satgas Penanganan Covid-19 di Indonesia yaitu <https://covid19.go.id/>, tercatat secara global total kasus terkonfirmasi Covid-19 per tanggal 24 April 2021 adalah 144.358.956 kasus dengan 3.066.113 kematian di 223 negara. Sedangkan di Indonesia tercatat total kasus terkonfirmasi Covid-19 per tanggal 24 April 2021 adalah 1.636.792 kasus, yang berhasil sembuh dari Covid-19 sebanyak 1.492.322 jiwa dan tercatat 44.500 kasus meninggal dunia.

Pandemi Covid-19 di Indonesia berdampak luas mulai dari aspek ekonomi, sosial, budaya, agama, pendidikan hingga kehidupan sehari-hari. Berbagai negara termasuk Indonesia kemudian mulai menerapkan protokol Covid-19 sesuai dengan anjuran *World Health Organization* (WHO) dimulai dari rajin mencuci tangan, menghindari tempat keramaian, menjaga jarak dengan orang lain minimal dengan jarak 1 meter, melakukan pembatasan untuk bepergian atau keluar rumah bahkan sampai melakukan langkah isolasi baik itu isolasi mandiri (perorangan), komunitas bahkan seluruh kota mulai dari Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sampai dengan *lockdown* (Mungkasa, 2020).

Dampak dari penerapan PSBB antara lain banyak perusahaan/kantor yang menerapkan skema bekerja dari rumah (*Working From Home/ WFH*). Masyarakat yang bekerja sebagai buruh pabrik mayoritas “dirumahkan”. Bagi karyawan yang bekerja secara *Work From Home* pun mendapatkan banyak sekali kesulitan, seperti rendahnya jaringan internet, fasilitas yang tidak memadai dan potongan gaji. Namun, PSBB tidak begitu berlaku pada Pegawai Kantor Pemerintah (PKP). Pegawai pemerintah tetap datang ke kantor dan melakukan pekerjaan seperti biasanya. Hal ini dapat menimbulkan tingkat tertularnya virus Covid-19 semakin besar. Oleh karena itu suatu perusahaan atau kantor pemerintahan perlu menciptakan strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang besar ini. Strategi ini digunakan oleh pegawai pemerintah, agar mereka tetap dapat menjalankan pekerjaan dengan baik (Ardhani, 2021).

Pada perusahaan di bidang pelayanan publik hal yang dilakukan oleh pemerintah untuk menekan meluasnya Covid-19 adalah dengan melakukan pembatasan mobilitas termasuk melakukan penerapan penyesuaian sistem kerja bagi industri dan birokrasi. Pemerintah berupaya melakukan penyesuaian sistem kerja bagi ASN melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) dengan kebijakan nasional berupa peraturan-peraturan yang disusun terkait dengan penyesuaian sistem kerja ASN selama pandemi virus Covid-19 sebagai pedoman bagi instansi pemerintah.

Kebijakan ini tertulis dalam Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah, untuk mengurangi tingkat penyebaran yang semakin tinggi pemerintah sangat menganjurkan agar mengurangi intensitas dalam berinteraksi dalam jumlah banyak sehingga berbagai kegiatan yang mengumpulkan massa harus dikurangi atau dihentikan. Akibatnya hampir semua kantor baik pemerintah maupun swasta harus menerapkan skema bekerja dari rumah (*Working From Home/WFH*) baik secara *full* atau *shifting*. Penerapan WFH ini mempengaruhi cara bekerja dari tiap-tiap karyawan maupun pegawai secara khusus di pemerintahan. Hal ini terjadi karena di pemerintahan sistem birokrasi masih sangat diutamakan.

Masih banyak tata kerja yang dilakukan secara manual atau tatap muka sehingga perlu adanya manajemen strategis yang perlu diambil oleh pimpinan untuk mengatur cara kerja pegawai baik sewaktu WFH maupun WFO.

Berdasarkan Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 67 Tahun 2020 tanggal 4 September 2020 tentang Perubahan Atas Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara saat Tatanan Normal Baru bahwa setiap instansi harus mengatur kehadiran jumlah pegawai WFO berdasarkan kategori zonasi risiko kabupaten/kota. Pengaturan sistem kerja baru bagi ASN ini dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan memperhatikan jumlah pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor (WFO) maupun bekerja di rumah/tempat tinggal (WFH) berdasarkan data zonasi risiko dari Satuan Tugas Penanganan Covid-19. Kriteria wilayah berdasarkan risiko penyebaran Covid-19 terbagi menjadi empat yakni tidak terdampak, rendah, sedang, dan tinggi. Kepada instansi pemerintah yang berada pada zona kabupaten/kota berkategori tidak terdampak/tidak ada kasus, pimpinan unit kerja dapat mengatur jumlah pegawai yang melaksanakan tugas kedinasan di kantor (*Work From Office/WFO*) paling banyak 100%. Sementara untuk wilayah berkategori risiko rendah, jumlah ASN yang melaksanakan WFO paling banyak 75%. Untuk instansi pemerintah pada wilayah berkategori risiko sedang, jumlah ASN yang melakukan WFO paling banyak 50%. Sedangkan untuk yang berisiko tinggi, jumlah pegawai yang WFO paling banyak 25%.

Kementerian Perhubungan berada dalam zonasi berisiko tinggi, sehingga jumlah pegawai yang diperbolehkan masuk hanya 25% dari total keseluruhan pegawai sehingga diperlukan pengaturan jam kerja dan pengkategorian pegawai yang WFH dan WFO. Dengan perubahan ini, maka Kementerian Perhubungan perlu membuat manajemen strategis terkait dengan perubahan sistem ini sehingga pencapaian kerja instansi maupun pegawai sesuai target yaitu membuat sistem yang dapat menghubungkan antara pegawai yang bekerja secara WFH maupun WFO. Adapun sistem yang sudah diterapkan adalah implementasi rapat virtual, absensi online, penggunaan surat digital, penggunaan aplikasi yang lebih masif dan lain sebagainya.

Perubahan ini bukanlah menjadi hal yang mudah karena kemungkinan adanya kesenjangan pengetahuan antara pegawai, kondisi internet yang tidak memadai di seluruh wilayah dan kendala-kendala lainnya. Hal ini dapat menyebabkan terhambatnya sistem birokrasi baik antar bagian maupun antar instansi. Selain itu penerapan WFH menghadirkan tantangan tersendiri bagi beberapa perusahaan di Indonesia seperti keterbatasan dalam mengawasi karyawan secara langsung (Himawan *et al.*, 2020). Sebagian pegawai belum memiliki sikap yang positif serta kesiapan untuk menerapkan pengaturan kerja yang fleksibel, seperti merasa cemas, kurang bersemangat dan lelah karena adanya penambahan beban kerja selama bekerja dari rumah. Namun disisi lain, karyawan tetap dituntut untuk tetap dapat menunjukkan produktivitasnya di perusahaan (Ham dan Etikariena, 2020).

Melalui penelitian yang dilakukan di Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan, penelitian ini bermaksud untuk meneliti strategi penerapan *Flexible Working Arrangement* yang dikeluarkan oleh pimpinan biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan terkait dengan perubahan sistem kerja sesuai dengan protokol kesehatan dan kaitannya dengan capaian kerja dari pegawai dan instansi.

KAJIAN PUSTAKA

Strategi

Keberhasilan suatu organisasi/ perusahaan tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang berada didalamnya. Meningkatkan produktivitas tenaga kerja agar lebih disiplin kerja dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, tentunya mempunyai suatu tujuan yang sama yakni mengharapkan hasil pekerjaan yang baik dan memuaskan sesuai apa yang ditentukan (Ryan *et al.*, 2021).

Menurut Jatmiko (2003) dalam (Ayas, 2019) strategi merupakan suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal organisasi. Terdapat beberapa faktor yang memberikan pengaruh penting terhadap penentuan strategi antara lain lingkungan eksternal, sumber daya serta kemampuan internal dan tujuan yang akan dicapai.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi pada dasarnya merupakan kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan kemudian dijabarkan ke dalam sejumlah taktik untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Wahyuli, 2019). Strategi memiliki beberapa manfaat seperti membantu dalam hal mengidentifikasi, memprioritaskan dan mengeksploitasi peluang, dapat membantu dalam hal menyiapkan pandangan bagi manajemen dalam menghadapi masalah, dapat meminimalkan pengaruh dan terjadinya perubahan, dapat membantu dalam hal pengambilan keputusan guna mendukung tujuan yang ditetapkan dan dapat membantu agar perilaku dapat lebih terintegrasi.

Flexible Working Arrangement

Secara umum *Flexible Working Arrangement* (FWA) merupakan konsep pengaturan kerja fleksibel dengan mengubah pola bekerja yang memungkinkan bagi pegawai untuk dapat memilih waktu bekerja (Fadhila dan Wicaksana, 2020). *Flexible working time* merupakan sistem pengaturan kerja yang memberi lebih banyak kebebasan kepada pegawai untuk bisa mengatur jam kerjanya sepanjang akumulasi atau ketentuan waktu yang ditetapkan organisasi dapat dipenuhi (<https://www.bkn.go.id>). Pengaturan kerja yang fleksibel juga merupakan aspek fleksibilitas organisasi yang dapat membantu karyawan untuk menangani membagi tugas antara pekerjaan dan tanggung jawab keluarga maupun kehidupan pribadi lainnya (Gunawan dan Fransiska, 2020).

Menurut Oktavia (2020) dalam arti lain fleksibilitas kerja adalah kerja yang fleksibel yang dimana jam kerja dapat diringkas dengan kemampuan anggota organisasi untuk merubah durasi kerja sesuai dengan lokasi kerja dan kemampuan untuk memenuhi jam kerja yang ditetapkan organisasi.

Menurut Stefanie *et al.*, (2020) menyatakan bahwa dalam praktiknya, pemberian fleksibilitas kerja ini memberikan nilai tambah baik dari sisi pekerja maupun dari sisi organisasi.

1. Dari sisi pekerja, fleksibilitas waktu kerja dapat membantu pekerja yang berperan sebagai orang tua untuk menyelaraskan jadwal kerja dengan pengasuhan anak, sehingga dalam kondisi berikutnya dapat memberikan kontribusi penting terhadap kepuasan kerja, karena pekerja memiliki keseimbangan kehidupan antara bekerja dan kehidupan pribadi. Hal ini berlaku selain pekerja memiliki berbagai macam opsi untuk memilih kapan, berapa lama mereka bekerja untuk perusahaan;
2. Dari sisi organisasi, pengaturan kerja yang fleksibel bentuk langkah antisipasi dalam perkembangan dunia dan teknologi yang tambah maju.

Menurut Wicaksono (2019) *flexible working arrangement* mempunyai tiga kategori secara umum, yaitu fleksibilitas dalam penjadwalan (*scheduling*), fleksibilitas dalam lokasi (*telehomeworking*), dan fleksibilitas dalam waktu (*part-time*). Menurut Carlson *et al.*, (2010) fleksibilitas dalam penjadwalan (*schedule flexibility*) adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja baik formal atau informal yang dapat memfasilitasi karyawan/pegawai dalam kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*) dan di mana (*place flexibility*) bekerja.

1. *Time flexibility*: fleksibilitas dalam memodifikasi durasi kerja.
2. *Timing flexibility*: fleksibilitas dalam memilih jadwal kerjanya.
3. *Place flexibility*: fleksibilitas dalam memilih tempat kerjanya

Kinerja Karyawan

Sinambela (2018) bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Sedangkan menurut Mangkunegara (2014:09) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kuantitas adalah hasil yang diperhitungkan sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kualitas adalah bagaimana seseorang menjalankan tugasnya (Weidenmann & Yudha, 2020).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pekerja di sebuah perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Berdasarkan definisi tersebut kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan ataupun menyelesaikan sesuatu (Gunawan dan Fransiska, 2020).

Menurut Afandi (2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal tanpa melanggar hukum serta tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Afandi (2018) terdapat beberapa indikator kinerja pegawai.

Pertama adalah kuantitas hasil kerja meliputi jumlah kerja yang telah dicapai oleh karyawan/pegawai. Kedua adalah kualitas hasil kerja. Hasil kerja yang berkualitas yakni hasil kerja yang hamper sempurna serta dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan organisasi. Ketiga adalah efisiensi dalam melaksanakan tugas. Efisiensi dapat menghemat waktu, tenaga, biaya dalam melakukan pekerjaan tetapi menghasilkan kinerja yang baik. Keempat adalah disiplin kerja. Disiplin merupakan peraturan yang harus diikuti oleh pegawai yang telah dibuat oleh organisasi agar pegawai lebih bertanggungjawab.

Kelima adalah inisiatif, misalnya seorang karyawan/pegawai melakukan pekerjaan tanpa diberitahu atau diperintah untuk mengeluarkan ide-ide dalam melakukan pekerjaan serta dapat mengambil keputusan. Keenam adalah kepemimpinan, dimana seorang pemimpin terpusat pada kualitas yang diperlukan yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Ketujuh adalah kejujuran. Sikap ini perlu diterapkan oleh seseorang baik dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan dengan bersikap jujur seseorang akan merasa tenang dalam menjalani kehidupannya. Terakhir adalah kreativitas. Para karyawan/pegawai mampu berpikir atau menemukan ide yang cemerlang dalam melakukan pekerjaan yang baru.

Menurut Kasmir (2016) mengatakan bahwa penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan.
2. Keputusan penempatan;
3. Perencanaan dan pengembangan karier;
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan;
5. Penyesuaian kompensasi;
6. Inventori kompetensi pegawai;
7. Kesempatan kerja adil;
8. Komunikasi efektif antara atasan bawahan;
9. Budaya kerja;
10. Menerapkan sanksi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Sutrisno (2015) dalam (Manik, 2018) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Pertama adalah pelatihan yang diberikan kepada karyawan/atau pegawai untuk dapat meningkatkan kompetensi pegawai dalam bekerja juga dapat memanfaatkan ilmu pengetahuan yang didapat dari pelatihan untuk sharing knowledge sesama rekan kerja. Kedua adalah mental dan fisik para karyawan/pegawai merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, karena hal ini berdampak pada produktivitas kerja. Terakhir adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang dimana akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari, jika hubungan dengan atasan baik akan memudahkan untuk berkoordinasi masalah kerjaan dan sebaliknya.

Menurut Yuniarsih (2013) dalam (Driyantini et.al., 2020) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang dikelompokkan menjadi 2 yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor Internal
 - a) Komitmen kuat terhadap visi dan misi institusional;
 - b) Struktur dan desain pekerjaan;
 - c) Praktik manajemen yang diterapkan oleh pimpinan;
 - d) Budaya organisasi/kerja, dan lingkungan kerja yang ekonomis;
 - e) Komunikasi antar individu dalam membangun kerja sama.
2. Faktor Eksternal
 - a) Peraturan perundangan, kebijakan pemerintah, dan situasi politis;
 - b) Kemitraan (*networking*) yang dikembangkan;
 - c) Kultur dan mindset lingkungan sekitar organisasi;
 - d) Dukungan masyarakat dan stakeholder secara keseluruhan;
 - e) Tingkat persaingan;
 - f) Dampak globalisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif. yaitu melakukan perhitungan-perhitungan terhadap data dari hasil kuisioner yang diperoleh untuk memecahkan masalah yang ada sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif. Analisis statistik deskriptif merupakan teknik

menganalisis data untuk meringkas dan mendeskripsikan data numerik agar mudah untuk diinterpretasikan.

Penelitian ini berusaha menjelaskan skema penerapan *flexible working arrangement* yang dilakukan oleh Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan sebagai upaya untuk tetap menjaga efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan di masa pandemi. Penelitian ini dilakukan di Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan yang berada di zona dengan kategori risiko tinggi.

Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara dan menjawab pertanyaan kuesioner (Santoso, 2019). Sumber data sebagai responden dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan. Dalam hal ini penulis mewawancarai beberapa pegawai yang mampu memberikan informasi dan menyebar kuesioner untuk dianalisis, serta menganalisis strategi penerapan *flexible working arrangement* di Kementerian Perhubungan.

Sedangkan data sekunder diperoleh dari Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan yang didapatkan dari website dan arsip-arsip terkait yang dapat diakses berupa buku, brosur, agenda, sertifikat, jurnal dan lainnya yang berkaitan dengan penerapan *flexible working arrangement*.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dan kuesioner. Teknik wawancara dilakukan secara terbuka untuk menggali berbagai macam informasi yang berkaitan dengan tema penelitian. Wawancara ini dilakukan terhadap Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan. Adapun teknik kuesioner dilakukan dengan memberikan pertanyaan tertutup kepada 85 orang pegawai yang mengalami perubahan sistem kerja menjadi *flexible working arrangement* di masa pandemi Covid-19.

Kedua menggunakan teknik observasi yang dilakukan untuk mengamati, mencatat, dan memotret segala sesuatu yang berkaitan dengan penerapan *flexible working arrangement* di Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan. Pemahaman yang lebih baik tentang konteks hal yang diteliti memungkinkan peneliti untuk lebih membuka wawasan, terbuka, tidak dipengaruhi berbagai konseptualisasi yang ada sebelumnya. Peneliti dapat melihat hal-hal yang oleh responden kurang disadari serta memperoleh data yang tidak diungkap dalam wawancara.

Ketiga menggunakan teknik dokumentasi dilakukan untuk mengungkap data-data yang tersimpan dalam dokumen, untuk menggali data-data yang tidak dapat diperoleh melalui observasi dan wawancara, atau untuk melengkapi dan memperkuat data-data yang diperoleh dari penggunaan teknik observasi dan wawancara. Dokumentasi digunakan untuk mengkaji data-data di Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan berupa buku, brosur, agenda, sertifikat, jurnal dan lainnya yang berkaitan dengan penerapan *flexible working arrangement*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

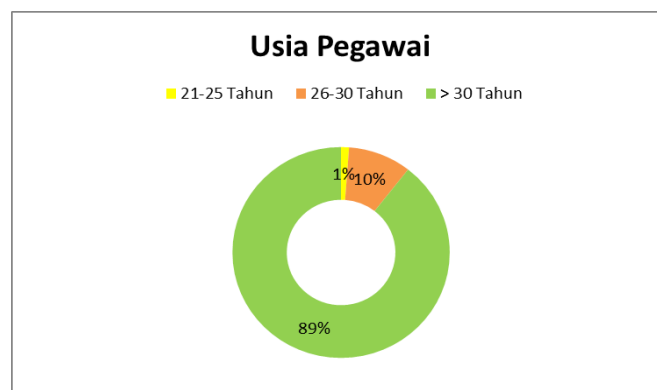
Secara teoritis *Flexible Working Arrangement* (FWA) merupakan konsep pengaturan kerja fleksibel dengan mengubah pola bekerja yang memungkinkan bagi pegawai untuk dapat memilih waktu bekerja (Fadhila dan Wicaksana, 2020). Dengan kata lain, *Flexible Working Arrangement* (FWA) merupakan strategi yang diambil oleh pemerintah yang diterapkan di kantor pemerintahan

seperti di Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan yang bertujuan untuk menekan penyebaran virus Covid-19.

Strategi tersebut mengatur penyesuaian jam kerja yang dapat memudahkan para PNS untuk bekerja dan tetap dapat menyelesaikan pekerjaannya dimanapun, sehingga kinerja dapat tercapai. Berdasarkan hasil uji korelasi *pearson product moment* menunjukkan bahwa koefisien korelasi (r) adalah 0.443 yang berarti dapat disimpulkan bahwa *flexible working arrangement* berhubungan secara positif terhadap kinerja dengan derajat hubungan korelasi sedang.

Data Usia Pegawai

Dari hasil kuesioner yang dibagikan terdapat profil jenjang usia pegawai sebanyak 85 orang pegawai dengan rata rata usia produktif di atas 30 tahun sebesar 89,2%, usia 26–30 tahun sebesar 9,7% dan 21-25 tahun sebesar 1,1%.



Gambar 1. Usia PNS Biro Kepegawaian dan Organisasi

Penerapan Strategi *Flexible Working Arrangement* di Biro Kepegawaian dan Organisasi

Secara umum, dapat disimpulkan antara lain sebagai berikut.

1. Strategi Penerapan Penyesuaian Sistem Kerja

Dalam rangka menekan meluasnya virus Covid-19 Biro Kepegawaian dan Organisasi menerapkan strategi dalam hal penyesuaian sistem kerja. Salah satu bentuk strategi yang diterapkan yaitu melalui fleksibilitas dalam pengaturan lokasi bekerja. Penerapan pelaksanaan tugas kedinasan di kantor (*Work from Office*) paling banyak 25% (dua puluh lima persen) dan pelaksanaan tugas kedinasan di rumah/ tempat tinggal (*Work from Home*) sebesar 75% (tujuh puluh lima) persen. *Work from office* (WFO) merupakan sistem atau cara bekerja secara normal yakni bekerja dari kantor. Sistem WFO ini hanya diberlakukan pada kantor yang berada di daerah dengan kategori zona hijau sehingga para pegawai tetap melakukan aktivitas seperti biasa. Sedangkan *work from home* (WFH) merupakan kebalikan dari WFO. Bekerja dari rumah atau *work from home* (WFO) merupakan suatu alternatif dari pemerintah kepada seluruh pekerja kantor yaitu dengan tetap bekerja dari rumah. Sehingga meskipun berada di rumah, para pegawai tetap dapat menyelesaikan pekerjaannya dan produktif.

Pada Era industri 4.0, otomatis dan pengelolaan data berbasis internet adalah hal penting yang dilakukan perusahaan saat ini, salah satunya penerapan otomatis yang dapat dilakukan adalah kehadiran pegawai, maka dibutuhkan solusi praktis yaitu presensi

pegawai melalui aplikasi online Skema Raja yang mana pegawai dapat melakukan absensi dimana saja. Pegawai wajib melakukan perekaman kehadiran sebanyak 3 (tiga) kali pada pagi hari (07.00 s.d. 08.00), siang (12.00 s.d 13.30), sore (16.00 s.d 19.30) dan pengisian kinerja harian secara *online* sesuai dengan Surat Edaran Menteri Perhubungan Nomor SE. 5 Tahun 2020 tentang Penggunaan Sistem kehadiran elektronik dan monitoring penugasan jarak jauh (skema raja) di Lingkungan Kementerian Perhubungan sebagai bahan laporan kinerja dalam Aplikasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (AP2KP). Keaktifan pelaporan pelaksanaan tugas selama menjalani *Work from Home* (WFH) mempengaruhi penilaian unsur disiplin dan kinerja untuk penghitungan tunjangan kinerja. Dengan sistem online pegawai tidak perlu antri untuk perekaman sidik jari. Perekaman sidik jari di masa pandemi dapat penyebaran virus Covid -19 lebih meluas, penerapan absen online pegawai hanya perlu smartphone dan dapat melakukan perekaman kehadiran dimanapun dengan memenuhi jam kerja efektif sebesar 5,5 jam per hari. Pengaturan jam kerja di masa pandemi pada Biro Kepegawaian dan Organisasi:

- Shift 1: masuk jam 07.00 dan pulang pukul 15.00 WIB;
- Shift 2: masuk jam 10.00 dan pulang pukul 18.00 WIB; dan
- Menerapkan *Flexible Working Space* (FWS) selama 2 jam.

2. Penerapan Aplikasi E-Persuratan dan *Digital Sign*

Strategi penerapan aplikasi e-persuratan dan *digital sign* (tanda tangan digital) dengan tujuan dapat mewujudkan efisiensi alur persuratan seperti jeda waktu disposisi tugas dari pimpinan dan untuk memudahkan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan baik yang sedang berada diluar kantor maupun yang berada di kantor. Selain penggunaan e-persuratan juga menerapkan pengiriman surat melalui email Departemen Perhubungan, strategi ini diambil untuk mengurangi penggunaan alat tulis kantor dan mendukung program *go-green* serta dapat mengurangi penyebaran virus Covid-19 melalui kertas dan kontak langsung (*person to person*). Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dalam penerapan e-persuratan dan *digital sign* 22,6 % pegawai menyatakan sangat setuju, 72,6% menyatakan setuju, 4.8% menyatakan netral hal ini memperkuat hasil dari wawancara, penggunaan surat digital lebih efisien dan efektif, karena dapat menghemat waktu dalam bekerja juga dapat memonitor surat dengan cepat. Penerapan aplikasi e-persuratan dan *digital sign* (tanda tangan digital) pada Biro Kepegawaian dan Organisasi sebesar 80% dan 20% secara manual atau masih menggunakan kertas untuk surat-surat penting.

3. Penerapan Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai

Pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020, tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (<https://jdih.setkab.go.id/>). PNS diharuskan untuk mengikuti program pengembangan kompetensi selama 20 jam pelajaran per tahun Pengembangan Kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier (<http://sister.lan.go.id/documents>). Pemenuhan kompetensi pegawai di masa pandemi Covid-19 Biro Kepegawaian dan Organisasi mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pembinaan kepegawaian di lingkungan Kementerian Perhubungan yang menyangkut pengembangan dalam peningkatan kualitas SDM dan pengembangan dalam peningkatan karir pegawainya menerapkan sistem pembelajaran jarak jauh dan *E-Learning*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dengan menerapkan sistem pembelajaran jarak jauh lebih efektif dan efisien serta menghemat waktu juga anggaran belanja pemerintah. Biro Kepegawaian dan Organisasi mengembangkan Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi. Untuk memudahkan peserta dalam pembelajaran jarak jauh di masa pandemi maka dikembangkan Aplikasi *Learning Management System* (LMS) yang dapat diakses melalui <https://ebangga.dephub.go.id/>.

4. Strategi Penerapan Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Pegawai

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, Kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja (<https://www.bkn.go.id/>). Pemantauan Kinerja adalah serangkaian proses yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS untuk mengamati pencapaian target kinerja yang terdapat dalam SKP Pegawai Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan wajib melaksanakan rencana kerja dan memenuhi target kerja yang ditetapkan oleh pimpinan, dan melaporkan hasil kerja kepada atasan langsung setiap hari sesuai ketentuan. Pelaksanaan evaluasi dan pemantauan Biro Kepegawaian dan Organisasi terhadap rencana kerja dan pemenuhan target kerja dilakukan oleh masing-masing kepala bagian minimal satu minggu sekali. Rapat staf Biro Kepegawaian dan Organisasi dalam rangka evaluasi dan monitoring terhadap rencana kerja dan memenuhi target kerja dilakukan minimal satu bulan sekali pada minggu terakhir setiap bulannya. Atasan langsung wajib memastikan pelaksanaan tugas fungsi organisasi berjalan dengan efektif, memonitor, dan mengawasi kinerja seluruh pegawai di bagian masing-masing serta melaporkan kepada Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi secara berjenjang.

Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan juga dapat memonitor kinerja pegawai melalui aplikasi Skema Raja. Aplikasi Skema Raja selain melakukan presensi kehadiran pegawai juga dapat memonitoring penugasan pegawai secara jarak jauh. Sistem ini dapat melihat penugasan yang telah selesai dilakukan oleh masing-masing pegawai di setiap unit kerja. Skema Raja terintegrasi dengan aplikasi sistem informasi manajemen kepegawaian (SIK) kementerian perhubungan sehingga diperlukan perhatian oleh pengelola kepegawaian terhadap pemutakhiran data pada aplikasi sik.dephub.go.id harus terjaga atau *ter-update* setiap ada perubahan.

Hambatan Penerapan Strategi *Flexible Working Arrangement* di Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan

Hambatan penerapan strategi *flexible working arrangement* di masa pandemi pada Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan antara lain masih kurangnya kesadaran pegawai yang melaksanakan WFA/WFH untuk tetap produktif dalam menjalankan tugas dan fungsinya hal ini dikarenakan sebagian pegawai menganggap dengan sistem WFA/WFH bisa bersantai di rumah. Keterbatasan ketersediaan alat kerja, jaringan internet yang tidak stabil, kurangnya komunikasi dan koordinasi antara pimpinan dan bawahan dan sebaliknya, serta pegawai masih belum terbiasa cara penggunaan e-persuratan dan berbasis teknologi. Hambatan lainnya yang muncul yaitu pengukuran produktivitas pegawai yang melaksanakan WFH/WFA, ini terjadi karena pada konsep FWA hanya mengutamakan capaian kinerja atau output dari masing-masing pegawai tanpa mengukur produktivitasnya.

Potensi Masa Depan *Flexible Working Arrangement*

Penerapan *flexible working arrangement* di masa Pandemi pada Biro Kepegawaian dan Organisasi pada saat ini sudah memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai baik dari sisi peningkatan kompetensi dalam penggunaan teknologi maupun dalam tingkat kedisiplinan bekerja dari rumah. Hal ini perlu ditindaklanjuti dengan baik dan benar, kinerja yang sudah baik perlu dipertahankan dan yang kurang baik perlu dilakukan solusi untuk perbaikannya. Untuk penerapan *flexible working arrangement* lebih lanjut yang perlu dipertahankan antara lain adalah penggunaan e-persuratan, absen secara *online*, *digital sign*, pelatihan *online* atau pembelajaran jarak jauh dan rapat secara virtual karena kegiatan yang dilakukan secara *online* mempunyai kelebihan dari sisi penghematan anggaran, waktu dan tenaga. Selain secara teknologi yang berbasis digital perlu pula ditingkatkan kedisiplinan pegawai dalam mengelola waktunya guna melaksanakan pekerjaan dari rumah, pegawai yang bekerja dari rumah harus disiplin terhadap dirinya sendiri karena tidak ada pengawasan secara langsung dari pimpinan.

Usai pandemi Biro Kepegawaian dan Organisasi kedepannya akan tetap menerapkan sistem *flexible working arrangement* karena dengan penerapan sistem tersebut pegawai lebih *aware* dengan penggunaan teknologi sehingga dapat menciptakan *smart government*. Dari sisi kinerja dengan sistem WFA dapat mempercepat transformasi birokrasi dan sistem kerja pemerintah khususnya Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Perhubungan. Sistem WFA juga mempercepat interaksi dan koordinasi antar unit kerja di Kementerian Perhubungan maupun antar lembaga/Instansi. Untuk mempercepat transformasi birokrasi Biro Kepegawaian dan Organisasi mengembangkan Sistem Informasi Kepegawaian (SIK) yang dapat terintegrasi dari mulai perencanaan pegawai sampai pegawai pensiun.

PENUTUP

Simpulan

Flexible Working Arrangement (FWA) menjadi sebuah strategi baru yang dapat diambil oleh perusahaan dalam pengelolaan kinerja pegawai yang menyesuaikan dengan berbagai tuntutan pekerjaan yang disertai dengan dinamika lingkungan kerja maupun sekitar. Strategi penerapan FWA terus dikembangkan secara nasional bersifat umum sedangkan secara teknis menjadi pilihan instansi atau perusahaan sesuai kebutuhan masing-masing. Hal ini sesuai dengan penelitian Desain Mitigasi Risiko Penularan Covid-19 Di Lingkungan Industri Padat Karya Dengan Metode FMEA (Santoso, 2021). Tentu saja keleluasaan atas pilihan ini disertai tanggung jawab keberhasilan pelaksanaannya.

Saran

Para pegawai di Biro Kepegawaian dan Organisasi lebih dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan guna mendukung penerapan *Flexible Working Arrangement* dari mulai pemanfaatan teknologi, ketersediaan infrastruktur, jaringan internet, dll. Konsep FWA harus diterapkan dalam rangka paradigma kerja baru. Pemantauan atau pengawasan juga perlu diterapkan sebagai bentuk pengendalian terhadap pegawai yang bekerja dari rumah (WFH). Dengan demikian, kontrol dari pejabat terhadap pegawainya tetap dapat terpantau.

Bagi peneliti selanjutnya diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui bagaimana strategi penerapan *flexible working arrangement* di bidang pekerjaan yang lain. Dan peneliti juga dapat menambahkan variabel maupun teori lain mengenai *flexible working arrangement* untuk mendukung penelitian yang dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Ardhani, A. F. (2021). *Strategi fleksibilitas organisasi dalam upaya mempertahankan kemampuan fisik di masa Pandemi Covid-19 pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya (Doctoral dissertation, UIN Sunan Ampel Surabaya)*.
- Ayas, D. R., & Sinaga, K. (2019). Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Serdang Bedagai. *Publik*, 5(1).
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of managerial psychology*.
- Driyantini, E., Pramuka Ningtyas, H. R. P., & Agustiani, Y. K. (2020). Flexible Working Space, Budaya Kerja Baru Untuk Tingkatkan Produktivitas dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 17(2), 206-220.
- Fadhila, A. A., & Wicaksana, L. (2020). Sistematis Review: Flexible Working Arrangement (FWA) Sebagai Paradigma Baru Asn Di Tengah Pandemi Covid-19. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 111-130.
- Gunawan, T. M. E., & Fransiska, R. (2020). Pengaruh Pengaturan Kerja Yang Fleksibel Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Work Life Balance Sebagai Variabel Mediasi. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(3), 308-321.
- Ham, P. M., & Etikariena, A. (2020). Karyawan inovatif menghadapi covid-19: Bagaimana peran pengaturan kerja fleksibel, beban kerja, dan keterikatan kerja?. *Jurnal Psikologi Ulayat: Indonesian Journal of Indigenous Psychology*.
- Himawan, K., Fanggidae, J. P., & Helmi, J. (2020). The Sociocultural Barriers of Work-From-Home Arrangement Due to COVID-19 Pandemic in Asia: Implications and Future Implementation.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Praktik (Cetakan ke-1)*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. 2014, *Evaluasi Kinerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Manik, S., & Syafrina, N. (2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada bank danamon simpan pinjam. *Maqdis: Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 3(1), 49-60.
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126-150.
- Nusraningrum, D., Santoso, S., Gunawijaya, J., & Gading, D. K. (2021). Green Operations Management with Green Business and Green Marketing Perspective. *Psychology and Education Journal*, 58(2), 4526-4535.
- Oktavia Nur, M. (2020). Budaya Organisasi, Fleksibilitas Kerja, dan Feedback Terhadap Prestasi Kerja Transportasi GOJEK di Palembang. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 4(2), 368-374.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020, tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Redata, Lira ; Kezia, Rachella ; Solaiman, Kenneth Hagai ; Santoso, Sugeng, (2021). Analisis Korelasi Pendampingan Komunitas Terhadap Inovasi Pelaku Ekonomi Kreatif Dan Pemenuhan Kebutuhan Konsumen: Studi Kasus Pada Komunitas Tangerang Berdaya Dan Pelaku Ekonomi Kreatif Kuliner Tangerang, *Business Management Journal*, Vol 16 (1) : 1 – 19, DOI : <http://dx.doi.org/10.30813/bmj>.
- Ryan Adismar, Sugeng Santoso, Buhan Karunia Pramudhita, Rofiq Kurniawan, Romi M Bahtiar (2021). Analisis Kedisiplinan Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Yang Berpengaruh Pada Waktu Konstruksi Di PT. UAP (Proyek BKD), *Syntax Literate*:

- Jurnal Ilmiah Indonesia, Vol. 6, No. 6, DOI: <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6.3152>
- Salinan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- Santoso, Sugeng (2019). Risk and Social Economic Factor as a Management Risk Revealing (Vegetables Farmer Decision Making Study in Pujon Sub District Malang Regency), *International Journal of Science and Research (IJSR)*, Volume 8 Issue 10.
- Santoso, Sugeng; Putro, Septian Sugesty; Fatmawati, Ari Ana; Putri, Caesarani Gloria; Sa'dillah (2021). Desain Mitigasi Risiko Penularan Covid-19 Di Lingkungan Industri Padat Karya Dengan Metode FMEA, JKBM (*Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*), Vol.7, No.2.DOI: <https://doi.org/10.31289/jkbm.v7i2.4674>
- Santoso, Sugeng; Ubaidillah, Rian; Balqis, Badzlina; Sembiring, Christiana Fransiska (2021). Community Role in Improving Muslim-Friendly Value Chain in COVID-19 Pandemic at Geopark Bayah Dome Tourism Area, *MICOSS 2020, EAI*, DOI 10.4108/eai.28-9-2020.2307372.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Stefanie, K., Suryani, E., & Maharani, A. (2020). Flexible Work Arrangement, Work Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan Pada Situasi Covid-19. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(3), 1725-1750.
- Surat Edaran Kementerian Perhubungan Nomor SE 6 Tahun 2020 Tentang Penyesuaian Jam Kerja Bagi Aparatur Sipil Negara Pada Kementerian Perhubungan yang Berada di Wilayah Dengan Penetapan Pembatasan Sosial Berskala Besar.
- Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 67 Tahun 2020 tanggal 4 September 2020 tentang Perubahan Atas Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam Tatanan Normal Baru.
- Wahyuli, P. (2019). *Strategi Kepala Unit Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Penyelenggara Haji dan Umrah di Kementrian Agama Kabupaten Kampar (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau)*.
- Weidenmann, A., & Yudha, H. S. (2020). Analisis SDM Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan Metode Swot dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) di PT. Indo Sadang Fabricator. *Jurnal Teknologika*, 10(2), 93-96.
- Wicaksono, I. S. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.